

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Personální strategie podniku
Human Resources Business Strategy

Student: Bc. David Kosek
Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. David Kosek

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Personální strategie podniku
Human Resources Business Strategy

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska personální strategie podniku
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Analýza personální strategie vybraného podniku, interpretace výsledků
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-883-4.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

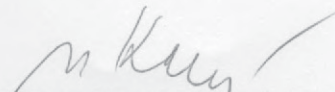
Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013





Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, č. 2, č. 3, č. 4 a č. 5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil“.

V Ostravě dne 26. 4. 2013


.....
Bc. David Kosek

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za jeho cenné rady, připomínky, odborné vedení, laskavý přístup a také čas, který mi věnoval při zpracování této diplomové práce.

Také bych rád poděkoval řediteli hotelu Pohoda panu Josefovi Michálkovi, DiS. za poskytnutí informací a čas, který mi věnoval.

Obsah

1.	Úvod	6
2.	Teoretická východiska personální strategie podniku	8
2.1	Řízení lidských zdrojů	8
2.2	Personální strategie a personální politika	9
2.3	Strategické řízení lidských zdrojů.....	13
2.4	Hlavní oblasti strategického řízení lidských zdrojů.....	15
2.4.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	16
2.4.2	Plánování potřeby lidských zdrojů	17
2.4.3	Získávání zaměstnanců	18
2.4.4	Výběr zaměstnanců.....	21
2.4.5	Přijímání a uvádění nových zaměstnanců do společnosti.....	23
2.4.6	Hodnocení zaměstnanců	25
2.4.7	Odměňování zaměstnanců	28
2.4.8	Vzdělávání zaměstnanců	30
2.4.9	Péče o zaměstnance	32
2.4.10	Uvolňování zaměstnanců ze společnosti	33
3.	Charakteristika vybraného podniku.....	36
3.1	ZÁLESÍ a.s.	36
3.2	Hotel Pohoda	38
3.2.1	Organizační struktura hotelu Pohoda.....	39
3.2.2	Zaměstnanci hotelu Pohoda.....	39
4.	Analýza personální strategie vybraného podniku, interpretace výsledků	43
4.1	Personální strategie hotelu Pohoda.....	43
4.1.1	Rozhovor s ředitelem hotelu Pohoda.....	43
4.2	Oblasti řízení lidských zdrojů hotelu Pohoda.....	45
4.2.1	Analýza pracovních míst	46
4.2.2	Plánování potřeby zaměstnanců	46
4.2.3	Získávání a výběr zaměstnanců	47
4.2.4	Přijímání a uvádění nových zaměstnanců na pracoviště	49
4.2.5	Hodnocení a vzdělávání zaměstnanců	50
4.2.6	Odměňování zaměstnanců	51
4.2.7	Péče o zaměstnance a uvolňování zaměstnanců	52

4.3	Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení	53
4.4	Interpretace výsledků	62
5.	Návrhy a doporučení	63
6.	Závěr	65
	Seznam použité literatury	66
	Seznam tabulek a grafů	69
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	70
	Seznam příloh	71

1. Úvod

V dnešní ekonomice, která se čím dál více globalizuje, je pro úspěch společností nesmírně důležité mít své vlastní konkurenční výhody, na základě kterých se daná společnost stává na trhu výjimečnou. Konkurenční výhoda totiž může rozhodnout o tom, zda konkrétní zákazník u společnosti nakoupí zboží či službu nebo zda se poohlédne po společnosti jiné. A právě lidské zdroje, tedy zaměstnanci společnosti, jsou v současné době ti, kteří rozhodují o její úspěšnosti či neúspěšnosti, jinak řečeno, jsou její konkurenční výhodou.

V první řadě si tedy společnost musí uvědomit hodnotu a význam lidských zdrojů. Zaměstnanci jsou pro každou společnost velmi důležití, jelikož jsou to ti, kteří ožívají a uvádějí do pohybu další, neživé, zdroje společnosti, tedy zdroje materiální a finanční. Zároveň také určují, kde a jakým způsobem budou tyto zdroje využívány. Proto je vypracování personální strategie, která vychází z podnikové strategie a napomáhá k dosažení stanovených cílů společnosti, a následné řízení lidských zdrojů, které z personální strategie vychází, jednou z velmi důležitých oblastí celého řízení společnosti.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení personální strategie a hlavních oblastí řízení lidských zdrojů hotelu Pohoda v Pozlovicích.

Pro tento účel budou využity informace z podnikové dokumentace a také informace získané z rozhovorů s ředitelem hotelu. Dále bude provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci hotelu se zaměřením na jejich spokojenost s chováním hotelu Pohoda v personální oblasti a zhodnocení získaných výsledků. Na základě takto získaných informací budou poté navrženy možné návrhy a doporučení.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to části teoretické a následně části praktické. Tyto části jsou ještě rozděleny do jednotlivých kapitol, přičemž první a poslední kapitola tvoří úvod a závěr.

Teoretické části diplomové práce se věnuje druhá kapitola nazvaná Teoretická východiska personální strategie podniku. Na začátku této kapitoly jsou uvedeny základní teoretické informace o personální strategii, personální politice a strategickém řízení lidských zdrojů a následně jsou popsány hlavní oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou součástí personální strategie společnosti.

Po teoretické části diplomové práce následuje část praktická, která je rozdělena do následujících tří kapitol.

Třetí kapitola nazvaná Charakteristika vybrané organizace se zabývá, jak již je z názvu patrné, charakteristikou hotelu Pohoda, která patří do portfolia společnosti ZÁLESÍ a.s.,

Luhačovice. V této kapitole je tedy uveden např. popis celé vnitřní organizační struktury Hotelu Pohoda a informace o zaměstnancích hotelu.

Čtvrtá kapitola této diplomové práce je věnována analýze a zhodnocení personální strategie a hlavních oblastí řízení lidských zdrojů v hotelu Pohoda v Pozlovicích. V této kapitole je uveden přepis rozhovoru s ředitelem hotelu ohledně cílů v personální oblasti a poté popsány oblasti řízení lidských zdrojů tak, jak v hotelu Pohoda probíhají. Následně jsou zde vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci hotelu.

Pátá kapitola obsahuje informace o shledaných problémech a návrhy a doporučení na jejich zlepšení.

Veškeré informace uvedené v celé diplomové práci jsou čerpány z knižní literatury, z internetových zdrojů a také z interních materiálů Hotelu Pohoda v Pozlovicích a společnosti ZÁLESÍ a.s., Luhačovice. Všechny tyto zdroje jsou uvedeny v závěru této práce v seznamu použité literatury.

2. Teoretická východiska personální strategie podniku

Jak již bylo uvedeno v úvodu diplomové práce, tato kapitola obsahuje teoretické informace o personální strategii a personální politice. Dále zde bude popsáno strategické řízení lidských zdrojů, které vychází z personální strategie společnosti a je jejím praktickým vyústěním, a také hlavní oblasti tohoto řízení lidských zdrojů.

2.1 Řízení lidských zdrojů

V souvislosti se změnou manažerského myšlení a chování se na půdě amerických univerzit objevuje v 80. letech 20. století nový koncept nazvaný Human Resources Management (HRM), v překladu řízení lidských zdrojů. Tento koncept vystřídal do té doby užívané tradiční personální řízení. (Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma koncepty je ten, že *personální řízení* je zaměřené na pracovní sílu, kdežto *řízení lidských zdrojů* se soustředí především na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů, potřebného pro úspěch společnosti a získání konkurenční výhody. Obecným cílem řízení lidských zdrojů tedy je zajistit, aby byla společnost schopna prostřednictvím zaměstnanců plnit své stanovené cíle. V případě konceptu řízení lidských zdrojů se objevuje pojem tzv. *dvojitá odpovědnost*, který vyjadřuje, že za řízení lidských zdrojů ve společnosti nezodpovídá pouze personální oddělení, ale také vedení společnosti. (Armstrong, 2007; Vodák, Kucharčíková, 2007)

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů uvádí Koubek (2007) mimo jiné následující:

- 1) zlepšení kvality pracovního života zaměstnanců,
- 2) zvýšení produktivity zaměstnanců,
- 3) zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- 4) zlepšení rozvoje zaměstnanců, jak jedinců, tak i kolektivů zaměstnanců,
- 5) zvýšení připravenosti zaměstnanců na změny. (Koubek, 2007)

Z výše uvedených úkolů je vidět, že řízení lidských zdrojů klade důraz na zvyšování pružnosti a efektivnosti společnosti a také na formování efektivního a spokojeného personálu společnosti. Velký důraz klade na péči o zaměstnance a také na vytváření dobrých vztahů mezi zaměstnanci, kteří poté mají pozitivní přístup k vykonávané práci a ke společnosti samotné a jsou více motivováni ke svému dalšímu rozvoji. Řízení lidských zdrojů také napomáhá k tomu, aby se zaměstnanci společnosti lépe identifikovali s cíli společnosti. Díky tomu se také zvyšuje produktivita zaměstnanců, a tudíž dochází i ke zvýšení produktivity celé společnosti. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni, nemají důvod ze společnosti odcházet. Z toho

vyplývá, že v takové společnosti existuje nízká fluktuace a společnost si udržuje konkurenční výhodu v podobě kvalitních zaměstnanců. (Kirovová, 2007)

2.2 Personální strategie a personální politika

Strategie je dlouhodobý plán činností, který společnost vytváří za účelem realizace stanoveného poslání, naplnění své vize a k dosažení stanovených cílů. Hlavním cílem strategie je připravit společnost na očekávaný vývoj okolí v budoucnu tak, aby byla schopna rychle reagovat na změny, které nastanou. Jak uvádí Foot, Hook (2005, str. 25), *„strategie může být definována jako plán akce do budoucna, odpovídající na otázky, za prvé co dělat a potom jak to dělat.“* Tudíž musí mít společnost definovány nejen cíle, kterých chce dosáhnout, ale také způsoby, kterými tyto cíle dosáhne a v jakém časovém horizontu.

Podle Dedouchové (2001) existují dvě definice podnikové strategie, a to definice tradiční a moderní.

Tradiční definice, jak uvádí Dedouchová (2001, str. 1) vidí podnikovou strategii jako *„dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných úkolů.“*

Moderní pojetí podle Dedouchové (2001, str. 1) definuje podnikovou strategii jako *„připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“*

Armstrong (2007) uvádí, že strategie určuje směr, kterým se společnost ubírá ve vztahu k jejímu okolí. Strategii vidí jako proces, ve kterém dochází k definování záměrů společnosti a k rozdělování jejích zdrojů a také jako nástroj k získání konkurenční výhody před ostatními společnostmi. Zda je formulování a implementace strategie efektivní závisí na schopnostech manažerů společnosti.

Na začátku procesu formulování strategie by měla být provedena strategická analýza. V rámci ní se vypracuje jak analýza okolí společnosti, tedy externí analýza, tak interní analýza, která se zabývá zdroji a schopnostmi společnosti. Na základě výsledků této strategické analýzy je poté definováno poslání a jsou stanoveny cíle společnosti. (Dedouchová, 2001)

Jak bývá v odborných literaturách doporučováno, cíle by měly být stanoveny tak, aby byly SMART, tedy:

- **S** (specific) – konkrétní, jasně specifikované,
- **M** (measurable) – měřitelné, tzn. musí mít stanoveny konkrétní hodnotu, ke které chce společnost dospět,
- **A** (agreed) – akceptovatelné, tzn., že ti, kteří budou cíle plnit s nimi musí souhlasit,
- **R** (realistic) – realistické, tedy takové, které je možné dosáhnout,
- **T** (timed) – termínované, tzn. musí být určeno, v jakém termínu jich společnost chce dosáhnout.

Po formulování strategie je třeba tuto strategii implementovat a v daných časových intervalech kontrolovat, zda dochází k plnění stanovených cílů, případně zda již byly dosaženy. Na základě výsledků této kontroly se poté strategie upřesňuje. V případě, že dojde k nepředvídanému vývoji, ať už uvnitř společnosti nebo v jejím okolí, společnost buď přechází na jinou variantu strategie, nebo ji přizpůsobí s ohledem na nepředvídaný vývoj. (Dedouchová, 2001; Foot, Hook, 2005)

Z celkové strategie společnosti vycházejí jednotlivé strategie zabývající se určitou oblastí, jako např. finanční strategie, výrobní strategie nebo třeba marketingová strategie. Strategie společnosti v oblasti lidských zdrojů se nazývá *personální strategie*.

Personální strategie je tedy jednou z dílčích strategií společnosti, je těsně propojena s ostatními dílčími strategiemi a tvoří tak spolu s nimi nedílnou součást podnikové strategie. Personální strategie je východiskem strategického řízení lidských zdrojů, které je souhrnem konkrétních činností, které směřují k naplnění strategických cílů společnosti v personální oblasti. Vyjadřuje záměry společnosti do budoucna v podobě dlouhodobých a komplexních cílů v personální oblasti, které jsou provázané s ostatními cíli společnosti, a které mají napomoci k jejich dosažení. Cíle personální strategie se týkají např. oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby, oblasti využívání zaměstnanců pro konkrétní činnosti společnosti nebo oblasti hospodaření se zaměstnanci. Personální strategie společnosti tak vytváří v personální oblasti předpoklady pro realizaci podnikové strategie. Musí reagovat na změny podnikové strategie, musí odpovídat vnitřním podmínkám společnosti a také brát v úvahu podmínky vnější, ve kterých společnost funguje a které ji ovlivňují. (Dvořáková, 2012; Kocianová, 2010)

Jak uvádí Armstrong (2007), lze rozlišit dva základní typy personálních strategií, a to:

- rámcové (obecné),
- specifické.

Rámcové (obecné) personální strategie vyjadřují obecné záměry společnosti o tom, jak by měli být její zaměstnanci řízeni a rozvíjeni. Také obsahuje informace o tom, jaké kroky by měla společnost podniknout, aby přilákala a udržela si potřebné zaměstnance, kteří budou motivovaní a oddaní společnosti. Cíle těchto strategií jsou vyjadřovány v hrubých rysech a poskytují rámec pro konkrétnější strategie.

Specifické personální strategie se zaměřují na určitou personální oblast a stanovují si za cíl změnit zavedenou praxi a metody používané v této konkrétní oblasti.

Mohou být zaměřeny na oblasti jako:

- zabezpečování lidských zdrojů, tedy získávání a udržování si vysoce kvalitních zaměstnanců,
- řízení talentů, tzn. jak chce společnost nalákat talenty,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – vytváření takového prostředí, v němž jsou pracovníci vedeni ke vzdělávání a rozvoji,
- odměňování, tedy definování toho, jak chce společnost postupovat v dlouhodobé perspektivě při vytváření a realizaci politiky odměňování, která bude jednak uspokojovat zaměstnance, ale také podporovat dosahování cílů společnosti aj.

Dvořáková (2012) dělí personální strategie na specifické a komplexní. Komplexní personální strategii popisuje jako strategii, která je vytvořena za účelem prosazení změny ve společnosti jako celku s cílem změnit jak myšlení a hodnoty společnosti, tak také její kulturu.

Personální strategie společnosti by měla být co nejvíce efektivní. Měla by tedy fungovat tak, že dosahuje toho, co si stanovila, a to zejména, že:

- bude uspokojovat potřeby společnosti,
- může být přeměněna na akceschopné programy, které předcházejí vzniklým problémům a jejich vznik předvídají,
- bere v úvahu nejen potřeby vedoucích manažerů a zaměstnanců společnosti, ale také potřeby společnosti a dalších zainteresovaných stran,

- je integrovaná a logicky promyšlená a je složena z částí, které se podporují a jsou ve vzájemném souladu. (Armstrong, 2007)

Efektivita personální strategie, jak uvádí Stýblo (2011) je „*přímo úměrná vytvoření souladu mezi pracovním výkonem, motivací lidí a vynaloženými náklady na pracovní síly*“ a je hodnocena podle konkrétních podmínek dané společnosti. Základním východiskem bývá zpravidla měření toho, jak jsou plněny cíle v oblasti strategického řízení lidských zdrojů.

Personální politika je soubor relativně stabilních zásad, pravidel, metod a nástrojů, které jsou uplatňovány v personální oblasti. Personální politika je nástrojem realizace personální strategie, tedy dává návod, jak realizovat personální strategii a provádět personální činnosti. Určuje pravidla přístupu k řízení zaměstnanců ve společnosti, způsoby jednání se zaměstnanci a jednání vedoucích manažerů při řešení záležitostí týkajících se personální oblasti. Personální politika musí respektovat podmínky společnosti a také zohledňovat její zájmy a zájmy zaměstnanců. (Kocianová, 2010)

Personální politika může mít písemnou formu, tedy podobu buď souhrnného dokumentu, ve kterém jsou zahrnuty veškeré personální oblasti nebo podobu dokumentů samostatných, které jsou vypracovány pro jednotlivé personální činnosti. Kromě písemné formy může být také vedením společnosti pouze vyslovena (nepsaná) a následně s větší nebo menší důsledností dodržována. (Dvořáková, 2012)

Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance společnosti srozumitelná a přijatelná personální politika má velký význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci společnosti, jelikož:

- upevňuje vazbu mezi zaměstnanci a společností,
- zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci a minimalizuje konflikty mezi nimi,
- standardizuje a zprůhledňuje personální procesy,
- respektuje jak zájmy pracovníků, tak zájmy společnosti,
- zlepšuje komunikaci a argumentaci managementu společnosti se zaměstnanci aj. (Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

Kocianová (2010) uvádí, že personální politiku tvoří dílčí politiky, které se vztahují k určitým oblastem řízení lidských zdrojů. Jasně vyjádřená personální politika by měla zahrnovat stanovené cíle společnosti, odpovědnost za řízení lidských zdrojů a normy chování v personální oblasti.

Personální politika tedy může obsahovat např.:

- *politiku zaměstnanosti* - zásady získávání a výběru zaměstnanců a nároky na zaměstnance,...
- *politiku rozmisťování zaměstnanců* - pravidla převedení zaměstnanců na jinou práci, principy obsazování vedoucích pozic a příprava zaměstnanců pro vedoucí pozice, obsazování těchto pozic z vlastních zdrojů,...
- *politiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců* - možnosti vzdělávání a rozvoje jejich dovedností a schopností, časové a finanční podmínky,...
- *politiku odměňování* - principy odměňování zaměstnanců, stanovení odměny za práci, složky odměny, zaměstnanecké výhody,...
- *politiku týkající se pracovní činnosti zaměstnanců* - organizace práce, pracovní podmínky, popisy pracovních míst, personální plánování, informovanost o změnách souvisejících s pracovní činností,...
- *sociální politiku* – informace o sociálních službách, které společnost poskytuje svým zaměstnancům,
- *politiku uvolňování zaměstnanců* - zásady pro odchody pracovníků z organizace, zásady propouštění pracovníků, aj. (Kocianová, 2010)

2.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Jak tvrdí Koubek (2007, str. 24), „*strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.*“

Strategické řízení lidských zdrojů je propojeno vertikálně i horizontálně. **Vertikální propojení** znamená, že personální strategie a podniková strategie jsou navzájem provázané a ovlivňují se. Podniková strategie totiž působí na rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů, ale také lidské zdroje, tedy zaměstnanci společnosti, mohou ovlivnit volbu podnikové strategie. (Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

Horizontální propojení znamená, že jsou provázány všechny personální činnosti společnosti, jsou ve vzájemných souvislostech a poskytují si navzájem řadu informací. Třeba vzdělávání zaměstnanců úzce souvisí např. s plánováním lidských zdrojů, s jejich získáváním a výběrem a může být také nástrojem motivace. (Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

Strategické řízení lidských zdrojů musí respektovat situaci společnosti a je závislé na aktuálních faktorech jejího prostředí. Jedná se o soustavu kroků, které směřují k dosažení stanovených cílů v budoucnosti. Strategické řízení lidských zdrojů vytváří představy

o směrech, kterými by měla společnost postupovat a rozhoduje, jakým způsobem by měla dosáhnout stanoveného cíle. Musí ale předvídat budoucí vývoj a vycházet z předpokladu, že v průběhu období může dojít k odchylkám od původní předpovědi. Při určování cílů (vize žádoucího stavu po určité době) a metod a nástrojů k jejich dosažení (jak bude vize realizována) musí brát v úvahu jak vnitřní podmínky společnosti, tak také její vnější podmínky, které určují mantinely, uvnitř kterých se mohou pohybovat strategické úvahy v rámci řízení lidských zdrojů. (Kocianová, 2010; Koubek, 2007)

Mezi vnitřní podmínky ovlivňující strategické řízení lidských zdrojů patří např.:

- geografická poloha a velikost společnosti,
- strategie a politika společnosti, její cíle a podniková kultura,
- zaměstnanci, jako např. jejich počet, demografická a sociální struktura, jejich znalosti a dovednosti, mobilita, osobnost aj.,
- charakter činnosti společnosti, který ovlivňuje charakter práce a strukturu zaměstnanců (tedy podmínky práce, její náročnost, rozmanitost, rizikovost, nároky na kvalifikaci zaměstnanců,...),
- motivace a spokojenost zaměstnanců, tedy jak je práce přitažlivá, zda jsou spravedlivě finančně ohodnoceni a zda mají možnost vzdělávání a kariérního postupu,
- ekonomická situace společnosti – její hospodářské výsledky, které ovlivňují objem finančních prostředků určených pro personální oblast,
- organizační kultura a organizační struktura,
- technické a technologické vybavení společnosti aj. (Kocianová, 2010)

Mezi vnější podmínky ovlivňující strategické řízení lidských zdrojů patří např.:

- ekonomická situace v zemi a vývoj hospodářského cyklu,
- konkurence na národním, evropském a světovém trhu,
- vývoj trhu práce, tedy vztahu mezi nabídkou a poptávkou lidských zdrojů,
- podmínky na trhu práce, tedy např. úroveň mezd poskytované konkurenty,
- pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti a jejich změny,
- demografické, sociální a kulturní vlivy (populační vývoj a jeho dopad na reprodukci lidských zdrojů, demografické složení lidských zdrojů podle věku, pohlaví, vzdělání aj.),

- prostorová mobilita lidských zdrojů, jak mobilita v rámci jednotlivých regionů státu, tak i mezistátní mobilita,
- rozvoj nové technologie, což má vliv na charakter a obsah práce a na kvalifikaci zaměstnanců,
- ekologické vlivy a tlak na zavádění technologií přívětivých k životnímu prostředí aj. (Kocianová, 2010)

Vnější podmínky se neustále mění a vzájemně spolu souvisejí a ovlivňují se. Rychlost změny těchto podmínek jsou různé, některé se vyvíjejí pomalu, např. složení pracovní síly, jiné rychleji jako třeba nová legislativa. Společnosti nemohou tyto podmínky ve velké míře ovlivnit, pouze částečně, a to třeba snahou o ovlivnění přijetí určitého zákona nebo snahou ovlivnit kvalifikaci budoucích zaměstnanců spoluprací se vzdělávacími institucemi. (Kocianová, 2010)

2.4 Hlavní oblasti strategického řízení lidských zdrojů

Jak již bylo výše uvedeno, strategické řízení lidských zdrojů je vyústěním personální strategie společnosti a je souhrnem konkrétních činností, které směřují k naplnění strategických cílů společnosti v personální oblasti.

Mezi hlavní oblasti (činnosti) strategického řízení lidských zdrojů tedy patří:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování potřeby lidských zdrojů (zaměstnanců),
- získávání zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,
- přijímání a uvádění nových zaměstnanců do společnosti,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- uvolňování zaměstnanců ze společnosti.

Výše uvedené činnosti tedy představují hlavní oblasti, kterými se strategické řízení lidských zdrojů, a tedy i personální strategie společnosti, zabývá, jsou tedy tzv. výkonnou částí personální práce, a proto se jimi bude zabývat následující část diplomové práce. Tyto činnosti zajišťuje ve většině společností personální oddělení a vedoucí zaměstnanci. Zatímco

v malých společnostech bývá rozsah personálních činností užší, ve velkých společnostech bývá rozsah širší a některé velké společnosti zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce, případně najímají externí specialisty.

2.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Rozhodujícím krokem při vytváření pracovních úkolů a míst je určení obsahu práce, tedy stupně specializace zaměstnance. Optimální stupeň specializace pracovního místa je ovlivněn jednak charakteristikami společnosti, jako např. její velikostí, organizační strukturou nebo technickou úrovní, ale také charakteristikami zaměstnanců, mezi které patří např. jejich znalosti, schopnosti, potřeby a dovednosti. Je velmi důležité, aby práce zaměstnanci umožnila učit se a dále rozvíjet své schopnosti, protože taková práce na zaměstnance působí velmi pozitivně a také ho více motivuje. Práce, která je velmi jednoduchá a při které zaměstnanec nemůže plně využít své znalosti a schopnosti, může mít za následek nespokojenost a celkovou demotivaci. Samozřejmě ale záleží na povahových rysech konkrétního zaměstnance. (Dvořáková, 2012)

Při vytváření pracovních míst je tedy důležité, aby práce:

- efektivně přispívala k dosažení stanovených cílů společnosti,
- zajistila ochranu života zaměstnance, neměla negativní dopad na jeho fyzické a duševní zdraví a byla dlouhodobě únosná,
- využívala znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnance a tím jej také uspokojovala a motivovala,
- umožnila další rozvoj zaměstnance a zvyšování a prohlubování kvalifikace,
- byla v souladu s platnými zákony a předpisy. (Dvořáková, 2012; Koubek, 2007)

Další z personálních činností, které vykonává personální oddělení společnosti, je **analýza pracovních míst**. Jedná se o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování údajů o pracovních místech, zejména o pracovních úkolech a podmínkách (název práce, kdo práci vykonává, komu je pracovník odpovědný, normy výkonu,...), a také údajů o požadavcích pracovních míst na zaměstnance (jeho vzdělání a kvalifikaci, dovednosti, pracovní zkušenosti, fyzické a duševní požadavky,...). Tyto informace může společnost získat z různých zdrojů, jako např. od pracovníka zařazeného na pracovní místo, od jeho spolupracovníků nebo podřízených, od bezprostředního nadřízeného pracovního místa,

pozorováním zaměstnanců při vykonávání práce, případně může informace poskytnout nezávislý odborník na danou práci. (Koubek, 2007)

Výsledkem analýzy pracovních míst jsou dokumenty, které se nazývají **popisy a specifikace pracovního místa**.

V popisu pracovního místa jsou shrnuty informace o pracovním místě, tedy název pracovního místa, organizační začlenění, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, vztahy nadřízenosti a podřízenosti aj. Specifikace pracovního místa shrnuje informace o požadavcích pracovního místa na zaměstnance, tedy definuje jeho potřebné vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti nebo také požadované chování zaměstnance při výkonu dané práce aj. (Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

2.4.2 Plánování potřeby lidských zdrojů

Plánování potřeby lidských zdrojů, tedy zaměstnanců společnosti, je nepřetržité a systematické hledání souladu mezi její strategií a skutečností, která je na trhu práce. Pokud se ve společnosti nenacházejí potřebné lidské zdroje v dostatečném množství, tak i v případě, kdy má společnost sebelepší strategii, nemá šanci na úspěch. Plánování lidských zdrojů je tedy způsob, jak této situaci zabránit, jelikož usiluje o předpověď budoucích požadavků společnosti na lidské zdroje. (Hroník, 1999)

Proces plánování potřeby lidských zdrojů se skládá z:

- předvídání poptávky po práci, tedy jaké zaměstnance a v jakém množství bude společnost v budoucnu potřebovat,
- předvídání nabídky lidských zdrojů, tedy analýzy možných vnitřních a vnějších zdrojů budoucích zaměstnanců,
- sestavování plánů, které mají sladit nabídku práce s poptávkou po práci, tedy zjištění potenciálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců. (Armstrong, 2007)

Pro plánování lidských zdrojů lze použít jeden ze dvou přístupů, a to buď měkké anebo tvrdé plánování. Při **měkkém plánování** se pozornost věnuje především motivaci zaměstnanců a úkolem tohoto přístupu je získat motivované zaměstnance, kteří budou plně oddáni své práci ve společnosti a budou mít správné postoje. **Tvrdé plánování** je naopak založeno na kvantitativních údajích a jeho úkolem je zajistit společnosti správné zaměstnance v potřebném počtu. Rozdílem mezi těmito dvěma přístupy je ten, že v případě, kdy by došlo ve společnosti ke snížení stavu zaměstnanců, tak při měkkém plánování by společnost

přistoupila ke snížení fluktuace prostřednictvím motivace, kdežto u tvrdého plánování by došlo k posílení náboru zaměstnanců. (D'Ambrosová, Čornejová, Leštinská, Pelech, Schmied, Stýblo, Šenk, Trylč, Valenta, 2011)

Mezi typické cíle této personální činnosti patří především:

- získávání a udržení si potřebného počtu zaměstnanců, kteří mají společnosti požadované vzdělání, odborné schopnosti, dovednosti, zkušenosti a výkonové předpoklady,
- získávání zaměstnanců ve správný čas, na správná místa a s přiměřenými náklady,
- získávání dobře vyškolených a flexibilních zaměstnanců připravených na změny, kteří budou přispívat ke schopnosti společnosti přizpůsobit se na stále se měnící prostředí,
- zabezpečení, že společnost má optimálně motivované zaměstnance s požadovaným přístupem k práci,
- předcházení výskytů přebytku nebo nedostatku zaměstnanců, kvůli kterým se ve společnosti mohou objevit problémy,
- zabezpečení, že zaměstnanci společnosti jsou optimálně rozmístěni na pracovní místa a útvary společnosti. (Armstrong, 2007; Hroník, 1999)

Společnosti by měli při plánování potřeby lidských zdrojů sestavovat jak dlouhodobé, neboli strategické, tak krátkodobé, tedy taktické plány. **Dlouhodobé plány** zahrnují perspektivu společnosti v oblasti lidských zdrojů v období příštích pěti let a jsou východiskem pro plány vzdělávání a rozvoje. **Krátkodobé plány** určují volná pracovní místa, která mají být obsazena během následujícího jednoho roku. V některých odborných literaturách bývají uváděny ještě **plány střednědobé**, které jsou takovým mezistupněm mezi plány dlouhodobými a krátkodobými a které nepřesahují časový horizont rok a půl až dva roky. Samozřejmě také platí, že čím je časový horizont plánování delší, tím jsou plánované položky obecnější. Naopak plány na kratší časové období jsou konkrétnější a zahrnují více detailů. (Dvořáková, 2012; Koubek, 2007)

2.4.3 Získávání zaměstnanců

Po naplánování potřeby lidských zdrojů je třeba požadované zaměstnance nějakým způsobem získat, nalákat, do společnosti a vytvořit podklady pro následující výběr

zaměstnanců. A právě problematikou ohledně získávání zaměstnanců se bude zabývat tato podkapitola diplomové práce.

V první řadě je třeba se rozhodnout, z jakých zdrojů budou do společnosti získáváni noví zaměstnanci. Společnost má na výběr tři možnosti, a to získávání z vnitřních zdrojů, získávání z vnějších zdrojů, případně může použít kombinaci zdrojů vnitřních a vnějších. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Při využití **vnitřních zdrojů** společnost vybírá potřebné zaměstnance na volné pracovní místo z vlastních zaměstnanců. Nejčastěji se tedy jedná o povýšení, převedení z jednoho pracovního místa společnosti na druhé nebo přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici. Výhodou získávání z vnitřních zdrojů je pro společnost například to, že tato varianta je levnější než získávání ze zdrojů vnějších. Další výhodou je, že společnost své zaměstnance zná a ví co od nich čekat. Také zaměstnanec zná společnost, a proto zde odpadá čas potřebný k adaptaci, jak by tomu bylo v případě zaměstnance, který by byl ve společnosti nový. Nevýhodou ale může být to, že stávající zaměstnanci do společnosti nepřinesou nové názory, myšlenky a přístupy, které by pro společnost mohli být přínosné při jejím dalším rozvoji. (Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

V případě získávání z **vnějších zdrojů** společnost hledá nové zaměstnance z řad lidí, kteří pro společnost nepracují, jsou tedy v jejím vnějším okolí. Této možnosti bývá využíváno tehdy, když má společnost své vnitřní zdroje vyčerpány nebo její zaměstnanci nesplňují potřebné požadavky. Zde je výhodou právě to, že společnost získá člověka, který přinese nové přístupy a názory na řešení problémů a také to, že má na výběr z většího množství talentovaných a zkušených lidí než je tomu uvnitř společnosti. Naopak nevýhodou je, že nový zaměstnanec potřebuje delší čas na adaptaci a získávání z vnějších zdrojů je také dražší než varianta získávání ze zdrojů vnitřních. (Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

U **kombinované formy** získávání se společnost snaží najít zaměstnance na volné pracovní místo jak z řad vlastních zaměstnanců, tak i ze zdrojů mimo společnost.

Po určení, jaké zdroje budou využity, se společnost musí dále rozhodnout, jak potenciální zaměstnance oslovit. Může k tomu použít různé metody, a to podle toho, jaké uchazeče chce o volném pracovním místě informovat. Mezi nejčastěji používané metody patří např. e-recruitment, inzerce, využití zprostředkovatelské agentury, spolupráce se vzdělávacím zařízením, případně osobní doporučení od stávajícího zaměstnance společnosti.

E-recruitment je metoda získávání, která využívá internet a je v dnešní době velmi oblíbená. Společnost vyvěsí nabídku práce na internet, a to buď na své vlastní internetové stránky, nebo na portály k tomu určené. Takto uveřejněný inzerát je možné najít kdykoliv

z celého světa, umožňuje potenciálním uchazečům poskytnout více informací o volném pracovním místě a lze ho snadno aktualizovat. Společnost ale musí brát v úvahu, že ne všichni uchazeči mají přístup k internetu nebo s ním dovedou zacházet. (Armstrong, 2007)

Inzerce je také velmi oblíbená a často využívaná metoda, u které se můžeme zaměřit pouze na určité území. Inzerát bývá kratší z důvodu snahy o minimalizaci jeho ceny a obsahuje informace o volném pracovním místě, o požadavcích na zaměstnance a také co společnost za výkon práce nabízí. Uveřejňuje se většinou v novinách, časopisech a rozhlasových stanicích. (Foot, Hook, 2005)

Při **využití zprostředkovatelské agentury** neboli outsourcingu společnost zadá požadavky na zaměstnance agentuře, která se na základě těchto požadavků snaží najít pro zadávající společnost vhodného zaměstnance, čímž jí šetří čas. Často také tyto agentury nabízejí společností, že jim z vhodných uchazečů vyberou zaměstnance, který nejlépe odpovídá jejich požadavkům. Vzhledem k tomu, že služby těchto agentur jsou dost drahé, společnosti volí tuto metodu hlavně v případě, kdy chtějí do svých řad získat nějakého odborníka. (Koubek, 2007)

Společnosti také často využívají možnost **spolupráce se vzdělávacím zařízením**, ať už s univerzitou, odbornou školou nebo učilištěm. V rámci této spolupráce může vzdělávací zařízení nabídnout společnosti studenta, který by se jí na volné pracovní místo mohl hodit. Problémem ale často bývá fakt, že studenti, kteří danou školu absolvují, mohou nastoupit do práce vždy až na konci školního roku. (Koubek, 2007)

Další z možností, které bývá využíváno většinou u menších společností, je, že stávající zaměstnanec společnosti **osobně doporučí** svého známého, který by byl pro společnost vhodný. Aby společnost předešla tomu, že zaměstnanec doporučí nevhodného člověka, často motivuje zaměstnance odměnou, kterou mu vyplatí v případě, že se ve společnosti jeho známý osvědčí. (Hroník, 1999)

Zcela pro společnost nenáročnou metodou získávání zaměstnanců je situace, kdy se jí **uchazeči nabízejí sami**. Většinou se jedná o velké prestižní společnosti, které nabízejí dobře placenou a zajímavou práci s možností kariérního růstu. (Koubek, 2007)

Společnost také musí rozhodnout, jaké dokumenty bude po uchazečích, kteří se na volné pracovní místo přihlásí, požadovat. Z těchto dokumentů se totiž o nich může dozvědět některé potřebné informace. Nejčastěji bývá po uchazečích požadován životopis. Některé společnosti také chtějí reference z předchozích zaměstnání (toto bývá využíváno hlavně v zahraničí), případně motivační dopis, ve kterém uchazeč uvádí, proč se o volné místo zajímá a proč právě on by měl být tím, koho si společnost posléze vybere. (Hroník, 1999)

2.4.4 Výběr zaměstnanců

Poté, co společnost získá uchazeče o zaměstnání, musí provést výběr. V této fázi společnost vybírá ze všech přihlášených uchazečů takového, který se jí nejvíce hodí na volné pracovní místo.

V případě, že se společnosti přihlásí velké množství uchazečů, bývá prováděn před samotným výběrem ještě tzv. předvýběr, který jejich počet redukuje. V něm jsou uchazeči na základě informací ze společností požadovaných dokumentů rozděleni do tří skupin, a to na velmi vhodné, vhodné a nevhodné uchazeče. Ze skupiny velmi vhodných uchazečů (a při nedostatečném počtu i ze skupiny vhodných uchazečů) poté společnost provádí již samotný výběr. (Foot, Hook, 2005)

Výběr zaměstnanců může společnost provádět různými metodami, z nichž za nejvhodnější, a také nejpoužívanější, bývá v odborných literaturách uváděn výběrový pohovor. Dalšími metodami, které společnosti k výběru využívají, jsou assessment center, testy pracovní způsobilosti nebo také ukázka práce. Tyto metody budou dále podrobněji popsány.

Cílem *výběrového pohovoru* je získat potřebné informace o uchazečích a také jim poskytnout informace o společnosti a o práci, kterou by v případě, že by byli vybráni, vykonávali. Výběrové pohovory se liší podle jejich struktury, tedy průběhu, na strukturované, nestrukturované a polostrukturované. *Strukturovaný pohovor* má předem stanovený obsah, počet a pořadí otázek a také časový plán. Vyhodnocení pohovoru probíhá na základě porovnání odpovědí uchazeče o pracovní místo s předem připravenými modelovými odpověďmi, čímž by mělo být zajištěno, že uchazeči budou hodnoceni stejně a nedojde zde k subjektivnímu hodnocení ze strany tazatelů. *Nestrukturovaný pohovor* na rozdíl od strukturovaného nemá obsah, počet a pořadí otázek a ani časový plán předem stanovené. Proto bývá všeobecně označován za nevhodný pro výběr zaměstnanců, jelikož nezaručuje objektivní srovnání uchazečů. Na druhou stranu ale může tazatel pomocí tohoto pohovoru zjistit zajímavé (a někdy i velmi důležité) informace o uchazeči. Třetím typem pohovoru, který se snaží využít výhody a naopak odstranit nevýhody předchozích dvou typů, je *pohovor polostrukturovaný*. Jak již sám název napovídá, jedna část tohoto pohovoru je strukturovaná, zatímco další část strukturovaná není a tyto části na sebe navazují. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Pro bezproblémový průběh pohovoru je také důležité, aby se na něj tazatel předem připravil. Měl by znát informace o obsazovaném pracovním místě a také by si měl zjistit informace o jednotlivých uchazečích, např. z jejich životopisů. Velmi důležité ze strany

tazatelů je také vyvarování se chyb. Mezi takové chyby patří např. tzv. halo efekt, kdy uchazeči, kteří udělají na tazatele hned na začátku setkání silný dojem, jsou hodnoceni pozitivněji než ostatní uchazeči nebo rychlé rozhodování, kdy si tazatel udělá o uchazeči úsudek během prvních pěti minut a poté již své hodnocení v průběhu rozhovoru nezmění. Za nejnebezpečnější chybu tazatelů bývá považována tzv. stereotypizace. Při této chybě je uchazeč předem přiřazen do nějaké skupiny a poté jsou mu přisuzovány vlastnosti, které jsou pro danou skupinu lidí považovány za společné, např. nemódně oblečení lidé, obézní nebo naopak hubení lidé, svobodní muži aj. Proto je vhodné, aby byli tazatelé řádně vyškoleni a také, aby se pohovoru účastnil více než jeden tazatel. (Foot, Hook, 2005)

Další metodou výběru zaměstnance na volné pracovní místo je již zmiňované *assessment center*. Tato metoda se používá většinou pro výběr zaměstnanců na obchodní nebo manažerské pozice. Průběh je takový, že k výběru je ve stejný den a stejnou hodinu pozvaná skupina předem vybraných uchazečů, ze které budou odborní hodnotitelé vybírat nejvhodnějšího uchazeče. V průběhu několika hodin, často i celého dne, tito uchazeči plní jak individuálně, tak v týmech, různé úkoly, jako např. testy, řešení simulovaných každodenních problémů, individuální pohovory, aj. Prostřednictvím těchto úkolů získají hodnotitelé o uchazečích velké množství informací, což zaručuje větší efektivitu výběru nejvhodnějšího z nich. Na druhou stranu je ale nevýhodou vysoká cena, kterou společnost musí zaplatit externí společnosti zajišťující průběh metody assessment centra. (Thornton, Rupp, 2006)

Při využití metody *ukázky práce* lze získat informace o dovednostech a schopnostech uchazeče a také o jeho odborných znalostech. Uchazeč o zaměstnání předvádí určitý pracovní postup, případně mu je zadán úkol ke zpracování. Hodnocení by měli provádět bezprostřední nadřízení pracovního místa a mělo by probíhat podle předem jasně stanovených pravidel a kritérií. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Doplňující metodou výběru zaměstnanců jsou různé *testy pracovní způsobilosti*. Mezi tyto testy patří např. *testy intelligence*, které hodnotí myšlenkové schopnosti uchazeče nebo *testy schopností* hodnotící jak potenciální schopnosti uchazeče, které mohou být vyvinuty v konkrétní dovednosti, tak schopnosti získané, které uchazeč získal na základě vzdělání nebo praxe. Jak je zmíněno výše, tyto testy jsou doplňující metodou, protože mají různou validitu a spolehlivost. Proto by neměly být jedinou metodou výběru, ale vždy by měly být využívány dohromady s některou z výše uvedených metod. (Koubek, 2007)

Jakmile projdou všichni uchazeči o volné pracovní místo procesem výběru, musí společnost na základě všech sesbíraných informací provést konečné rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí jednotlivých uchazečů. Zaměstnanci provádějící výběr individuálně ohodnotí získané

informace od uchazečů a na základě tohoto hodnocení jednotlivé uchazeče seřadí od nejvhodnějšího po nejméně vhodného. Poté by měli všichni tito zaměstnanci porovnat svá seřazení uchazečů a rozhodnout o nejvhodnějším uchazeči. Jakmile je rozhodnuto, musí společnost úspěšnému uchazeči nabídnout volné pracovní místo (většinou bývá tato nabídka písemná), aby se společnost ujistila, že uchazeč má stále o toto místo zájem. Pokud uchazeč tuto nabídku přijme, bývá v další fázi vypracována pracovní smlouva a uchazeč se stává zaměstnancem společnosti. Tato problematika bude mimo jiné uvedena v následující podkapitole. (Armstrong, 2007; Foot, Hook, 2005)

Kromě zaslání nabídky úspěšnému uchazeči musí společnost o výsledku výběrového řízení informovat také neúspěšné uchazeče, a to nejdříve jak je to možné. Měl by jim být zaslán zdvořilý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci a citlivě jim v něm oznámit, že byli neúspěšní a případně uvést, že v budoucnu se na ně společnost obrátí. (Foot, Hook, 2005)

2.4.5 Přijímání a uvádění nových zaměstnanců do společnosti

Jak již bylo uvedeno výše, po přijetí nabídky zaměstnání vybraným uchazečem následuje další fáze, a to přijetí tohoto zaměstnance do společnosti. Tato fáze se skládá z procedur, které souvisejí se začátkem pracovního poměru zaměstnance, který nově přichází do společnosti. (Koubek, 2007)

Jednou z nejdůležitějších činností při přijímání nového zaměstnance je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy, která upravuje pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Na základě této smlouvy bude nově přijatý zaměstnanec vykonávat práci pro společnost. Před podpisem pracovní smlouvy by měl mít možnost seznámit se s jejím návrhem, vyjádřit se k němu a případně vyjednávat se společností o změnách této smlouvy. Pracovní smlouva musí být vždy uzavřena písemně a jedno z vyhotovení musí vždy obdržet zaměstnanec. (Foot, Hook, 2005)

Aby byla smlouva platná, musí obsahovat minimálně tyto tři náležitosti:

- **druh práce**, na který je zaměstnanec přijímán – měl by být přesně vymezen popis práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat, jelikož je povinen vykonávat pouze práci, která je sjednána v pracovní smlouvě a zaměstnavatel po něm tudíž nemůže požadovat výkon práce jiné,

- ***místo nebo místa výkonu práce***, kde má zaměstnanec práci vykonávat – toto vymezení je důležité hlavně z důvodu určení rozsahu práva zaměstnavatele pokud jde o přeložení zaměstnance nebo jeho vyslání na pracovní cestu,
- ***den nástupu do práce*** – tímto dnem vzniká pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Ministerstvo, 2013)

Pokud mají účastníci zájem, mohou být ve smlouvě kromě výše uvedených náležitostí upraveny ještě další podmínky. Tyto podmínky ale nesmí být v rozporu se zákonem, jinak by byla pracovní smlouva neplatná. Z dalších náležitostí bývají upraveny zejména:

- ***doba trvání pracovního poměru*** – zda se jedná o pracovní poměr na dobu určitou nebo neurčitou,
- ***sjednání zkušební doby***, která nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí po vzniku pracovního poměru,
- ***práva a povinnosti vyplývající z pracovního poměru***, tedy např. bližší označení druhu práce a místa jejího výkonu, informace o délce dovolené, o výpovědních dobách, o týdenní pracovní době a jejím rozvržení nebo také údaje o mzdě nebo platu, jejich termínu výplaty, způsobu určování jejich výše a způsobu vyplácení. (Jakešová, 2013)

Před finálním podpisem pracovní smlouvy by měl zaměstnanec společnosti, který má přijímání a uvedení nového zaměstnance do společnosti na starosti, s ním projít a vysvětlit mu jednotlivé body smlouvy a seznámit ho s právy a povinnostmi, které z uzavření pracovního poměru vyplývají. Samozřejmě by měl také zodpovědět všechny případné dotazy nového zaměstnance. Ten by měl ještě před podpisem projít vstupní lékařskou prohlídkou, kde se posuzuje jeho zdravotní způsobilost k práci. (Koubek, 2007)

Po podpisu pracovní smlouvy se provedou nezbytné administrativní procedury. Nově přijatý zaměstnanec se zařadí do personální evidence a je mu vystavena osobní složka, případně jiný dokument s potřebnými údaji o tomto zaměstnanci. Také se zaměstnanci vystaví identifikační průkaz zaměstnance společnosti, vytvoří mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, dále je třeba převzít zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení a přihlásit zaměstnance k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. (Koubek, 2007)

Mezitím je zaměstnanec uveden na pracoviště k jeho vedoucímu útvaru, který ho seznámí o úkolech a postavení útvaru a předá nového zaměstnance jeho bezprostřednímu

nadřízenému. Ten ho seznámí s jeho právy a povinnostmi, pracovními úkoly, které bude provádět a také s pracovními podmínkami na pracovišti. Důležité je také seznámit zaměstnance s předpisy o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci. Nadřízený rovněž představuje nového zaměstnance jeho spolupracovníkům na pracovišti, uvádí ho na místo, kde bude vykonávat svou práci a přidělí mu první pracovní úkoly. (Dvořáková, 2012)

V počátcích svého působení ve společnosti nepodává nově přijatý zaměstnanec standardní výkon a také se špatně orientuje v novém pracovním prostředí. Proto se společnosti snaží co nejvíce zkrátit toto období a pomoci zaměstnanci co nejrychleji se adaptovat. Proces adaptace se rozděluje na formální (pracovní) adaptaci, kdy se nově přijatý zaměstnanec obeznámuje s tím, jak společnost funguje a s jejím prostorovým rozložením, a neformální (sociální) adaptaci, při které se zaměstnanec seznamuje s ostatními spolupracovníky. K urychlení tohoto procesu slouží také tzv. informační příručka, která je zaměstnanci předána zpravidla ještě před uvedením na pracovní místo. Jsou v ní uvedeny informace o společnosti, jako např. její struktura, pracovní podmínky, způsoby odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod, pravidla pro udělování dovolené, podmínky pracovní neschopnosti aj. Výhodou je, že zaměstnanec se může s těmito informacemi seznámit ještě před nástupem do zaměstnání a případně se k nim kdykoliv vrátit a připomenout si je. (Armstrong, 2007; Bedrnová, Nový, 2007)

2.4.6 Hodnocení zaměstnanců

Jak je všeobecně známo, hodnocení výkonu zaměstnanců se používá jednak k povzbuzení a motivaci zaměstnanců a pro pomoc se zlepšením jejich výkonu tím, že prostřednictvím hodnocení získají zpětnou vazbu o jejich dosavadním působení ve společnosti. Hodnocení má ale také význam pro jejich následné spravedlivé odměňování nebo pro plánování potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tato podkapitola diplomové práce se bude zabývat pouze hodnocením zaměstnanců. Problematika týkající se odměňování a vzdělávání zaměstnanců bude rozebrána v podkapitolách následujících.

Hodnocení zaměstnanců lze rozdělit na formální a neformální. V případě **neformálního hodnocení** dochází k příležitostnému hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během výkonu práce a vychází z jejich každodenní spolupráce. Toto hodnocení nebývá nikde zaznamenáváno a nadřízený pomocí něho kontroluje plnění pracovních úkolů zaměstnance, motivuje ho prostřednictvím ocenění jeho kvalitně odvedené práce a také se zaměstnancem operativně řeší vzniklé problémy. Důležitá je zde okamžitá zpětná vazba, kdy se zaměstnanec ihned dozví, co dělá dobře a co špatně a jak má příště postupovat, aby vzniklé chyby napravil.

Formální hodnocení je naopak standardizované a provádí se v pravidelném intervalu. Z tohoto hodnocení se pořizují záznamy, které se ukládají do osobní složky hodnoceného zaměstnance a později slouží jako podklady pro další personální činnosti, jako např. již zmíněné odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců. Toto hodnocení by se mělo provádět jednou nebo dvakrát do roka. (Hroník, 2006; Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

Ve většině společností nejčastěji provádí hodnocení zaměstnance jeho bezprostřední nadřízený, ale mohou ho provádět i jiné osoby ve společnosti. Hodnocení může být prováděno i tzv. kolektivním způsobem, tedy když zaměstnance hodnotí více osob dohromady. V následujícím textu bude uvedeno, kým bývá toto hodnocení nejčastěji prováděno.

Jak již bylo uvedeno o několik málo řádků výše, nejčastěji je tím, kdo hodnotí zaměstnance, jeho **bezprostřední nadřízený**. Ten provádí jak hodnocení neformální, které je popsáno výše, tak i hodnocení formální, které z tohoto průběžného hodnocení vychází. Výhodou zde je, že nadřízený zná úkoly pracovního místa a způsoby, jakými tyto úkoly zaměstnanec vykonává a také pracovní podmínky a možné vlivy na práci zaměstnance. (Koubek, 2007)

Zaměstnanec může také hodnotit sám sebe, v tom případě provádí tzv. **sebehodnocení**. Využívá se jako součást formálního hodnocení bezprostředním nadřízeným a výsledky sebehodnocení jsou srovnávány s výsledky hodnocení nadřízeného a následně využity při hodnotícím pohovoru. Cílem je, aby se zaměstnanci zamýšleli nad svým výkonem a uvažovali o možnostech, jak ho ještě více zlepšit. Jsou tak motivováni k větší zodpovědnosti za svůj vlastní rozvoj, protože cíle, kterých chtějí v budoucnu dosáhnout, si stanovují sami. Problémem ale může být, že zaměstnanec nebude schopen objektivně ohodnotit vlastní pracovní výkon, ať už z důvodu nerealistického pohledu na to, jak dobře práci vykonává nebo z důvodu, že k sobě bude kritičtější než by byl jeho nadřízený. (Foot, Hook, 2005; Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

Další z možností, která slouží spíše jako doplnění hodnocení, je, že je prováděno **spolupracovníky** hodnoceného. Toto hodnocení je užitečné tam, kde je důležitá týmová práce. Výhodou zde je, že spolupracovníci znají povahu práce hodnoceného zaměstnance a jeho výkonnost. Také je pravděpodobnější, že názory více lidí vytvoří spolehlivější hodnocení zaměstnance. Na druhou stranu spolupracovníci nemusejí být ochotni vyjádřit upřímný názor na hodnoceného, jelikož mohou být ovlivněni dobrým nebo špatným vztahem, případně vzájemnou rivalitou. (Foot, Hook, 2005; Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

Hodnocení, kdy podřízený hodnotí nadřízeného, není časté a používá se spíše ve společnostech, kde se management snaží o sebezdokonalování. Většinou je zaměřeno

na chování nadřízeného, protože podřízení často neznají povahu jeho práce. Výhodou je, že nadřízený získá představu o tom, jak ho jeho podřízení vidí a případné nedostatky může odstranit. Nevýhodou ale je, že zaměstnanci se mohou obávat vyjádřit svůj názor, pokud si myslí, že by ho mohl jejich nadřízený v budoucnu využít proti nim. (Koubek, 2007)

Metod, které se používají pro hodnocení zaměstnanců, je celá řada a liší se jak svou náročností, tak také vhodností pro jednotlivé typy zaměstnanců ve společnosti. Cílem této diplomové práce není zde všechny metody vyjmenovat a popsat, proto se jejich problematikou nebude dále zabývat, pouze zmíní jejich obecné rozdělení a základní informace o hodnotícím pohovoru. Obecně se tedy hodnotící metody dělí na nesrovnávací a srovnávací. **Nesrovnávací metody** (např. hodnocení podle výkonu, podle norem aj.) hodnotí zaměstnance na základě předem stanovených kritérií a toto hodnocení je individuální, tedy nesrovnává zaměstnance mezi sebou. Naopak **srovnávací metody** jednotlivé zaměstnance mezi sebou porovnává podle jejich výkonů. Výhodou těchto metod je, že bývají většinou objektivnější a spolehlivější, nevýhodou pak jejich časová náročnost. (Bedrnová, Nový, 2007)

Na konci procesu hodnocení musejí být zaměstnancům sděleny zjištěné výsledky jejich hodnocení. Tyto výsledky musejí být s jednotlivými zaměstnanci projednány, jelikož ti mají právo se k nim vyjádřit. Proto bývá ve společnostech k těmto účelům používán hodnotící pohovor, který s hodnoceným zaměstnancem vede většinou jeho bezprostřední nadřízený. (Koubek, 2007)

Tak jako v případě výběrového pohovoru, i u hodnotícího pohovoru je velmi důležitá pečlivá příprava před jeho konáním, a to jak na straně hodnotitele, tak na straně hodnoceného. Hodnotitel si tedy musí před začátkem pohovoru znovu projít a setřídit veškeré informace, která má o hodnoceném zaměstnanci k dispozici. Ten by měl být zase v předstihu informován o datu konání hodnotícího pohovoru a také o tom, co se při něm bude projednávat tak, aby měl dostatek času se na něj připravit. (Dvořáková, 2012; Foot, Hook, 2005)

Pokud byl zaměstnanec již v minulosti hodnocen, je na začátku pohovoru vhodné přechíst jeho poslední hodnocení, aby mohly být zkontrolovány dohodnuté cíle (pokud byly nějaké stanoveny), které měly být dosaženy v průběhu hodnoceného období. Důležité je, aby hodnocený zaměstnanec přistupoval k pohovoru pozitivně a vnímal ho jako možnost zhodnotit jak silné, tak ale i slabé stránky jeho pracovního výkonu. Tudíž je dobré začít pohovor uvedením jeho silných stránek, za které je možné ho pochválit a vyjádřit spokojenost. Až poté by se mělo přejít k řešení zjištěných problémů při výkonu práce. Vždy by měl mít zaměstnanec možnost vyjádřit svůj názor k závěrům hodnocení a také sdělit, kde vidí možné příčiny vzniklých problémů. Na konci pohovoru se pak shrne výsledek, ke kterému

se došlo a také cíle, které byly stanoveny hodnotitelem ve spolupráci s hodnoceným na následující období. (Dvořáková, 2012)

2.4.7 Odměňování zaměstnanců

Ve všech společnostech je odměňování zaměstnanců jednou z velmi významných personálních činností a je také jednou z hlavních složek motivace. Proto je velmi důležité, aby každá společnost měla propracovaný a spravedlivý systém odměňování, jelikož hraje velkou roli jak při získávání nového zaměstnance, tak také pro udržení stávajících zaměstnanců. Odměňování, jak bylo uvedeno v přecházející podkapitole, přímo navazuje na hodnocení zaměstnanců, ze kterého také vychází.

Nastavení systému odměňování tak, aby ho zaměstnanci vnímali jako spravedlivý a motivující a také, aby respektoval požadavky společnosti, je velmi složité. Každá společnost je totiž jiná, má jiné požadavky a zaměstnance, a tudíž i systém odměňování je jiný. Při vytváření tohoto systému je důležité kromě požadavků společnosti brát v úvahu také požadavky zaměstnanců, proto by s nimi měla společnost při této činnosti spolupracovat. (Koubek, 2007)

Úkolem systému odměňování je odměňovat zaměstnance podle toho, jak si je společnost cení a také za hodnotu, kterou společnosti vytvářejí, dále je motivovat, udržovat potřebné zaměstnance a vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy na pracovišti. Zaměstnanci mohou být odměňováni jednak prostřednictvím *peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod*, ale také prostřednictvím *nepeněžních odměn*, které jsou doplňující složkou celkové odměny. K nepeněžním odměnám patří např. uznání nebo pochvaly od spolupracovníků a nadřízených, zvýšení odpovědnosti zaměstnance, možnost osobního a kariérního růstu případně příjemné pracovní prostředí a dobré pracovní podmínky. Následující část diplomové práce popíše možné formy peněžního odměňování a zaměstnaneckých výhod. (Armstrong, 2007)

Hlavní odměnou peněžního charakteru, na kterou má každý zaměstnanec nárok, je *základní mzda*, případně plat. Mzdu dostává zaměstnanec za vykonanou práci v soukromém sektoru, plat za vykonanou práci v sektoru veřejném (státním). Kromě toho existují další doplňkové formy peněžního odměňování, které jsou již nenárokové a patří mezi ně např. osobní ohodnocení, prémie, příplatky nebo různé ostatní výplaty, jako 13. plat, příspěvek na dovolenou nebo odstupné vyplácené při propouštění zaměstnance. (Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

Nejpoužívanější druhy základní mzdy jsou časová a úkolová mzda. *Časová mzda* se určí u zaměstnání, kde je hodinová mzdová sazba, jako součin této mzdového sazby

a počtu skutečně odpracovaných hodin. V případě nemanuálních činností, u kterých se používá měsíční tarif, se časová mzda počítá na základě odpracovaných dnů v měsíci. Výhodou časové mzdy je, že je jednoduchá a srozumitelná pro zaměstnance. Na druhou stranu nenuť zaměstnance zvyšovat pracovní výkon, proto se někdy používá pro výpočet mzdy dvou až tří mzdových sazeb, kdy je na základě skutečného výkonu přiznána zaměstnanci jedna z těchto sazeb. (Dvořáková, 2012; Koubek, 2007)

Úkolová mzda je považována za vysoce pobídkovou mzdu a je vhodná především pro odměňování dělnické práce. Mzda je tvořena jako součin počtu vyrobených jednotek a mzdové sazby za vyrobenou jednotku. Při použití této mzdy je důležité, aby byly předem stanoveny výkonové normy a také aby mohl pracovník svůj výkon ovlivnit. Negativem může být, že ve snaze o co nejvyšší mzdu nebude zaměstnanec dodržovat technologický postup, bude plýtvat s materiálem a zvýší se produkce nekvalitní práce. Proto je důležité, aby se kromě množství vyrobených jednotek zjišťovala také jejich kvalita. (Koubek, 2007)

Jak již bylo výše uvedeno, společnosti používají pro odměňování svých zaměstnanců také velké množství doplňkových forem odměňování, mezi které patří např. **osobní ohodnocení**. Používá se k ohodnocení dlouhodobě dosahovaných kvalitních výsledků práce zaměstnance a k jeho motivování tyto výsledky udržet. Osobní ohodnocení bývá určeno procentem ze základní mzdy a stanovuje ho přímý nadřízený zaměstnanec. (Dvořáková, 2012)

Velmi oblíbenou doplňkovou formou odměňování je **prémie**, která může být jednorázová, poskytovaná za mimořádný výkon či mimořádné plnění pracovních povinností, nebo pravidelná, která se vyplácí opakovaně vždy v případě splnění určitého ukazatele, např. množství odvedené práce, kvalita práce, splnění termínu aj. (Dvořáková, 2012)

Dále společnosti vyplácejí příplatky ke mzdám a platům, které se dělí na povinné a nepovinné. Povinné příplatky jsou vymezeny právními normami a patří mezi ně např. příplatek za práci přesčas, za práci v sobotu, v neděli a ve dny státního svátku nebo za práci v noci. Nepovinné příplatky společnost poskytuje pracovníkům dobrovolně a jedná se např. o příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv nebo další příplatky, které souvisejí s vykonáváním práce v konkrétní společnosti. (Koubek, 2007)

Zaměstnancům společnosti jsou v rámci odměňování poskytovány také **zaměstnanecké výhody**. Tyto výhody poskytuje společnost svým zaměstnancům ke mzdě pouze za to, že pro ni pracují a nemají nic společného s výkonem zaměstnance. (Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

Zaměstnanecké výhody se nejčastěji dělí do tří skupin, a to na:

- **výhody sociálně – kulturní**, kam patří např. životní pojištění a důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti společností, podnikové půjčky, podnikové mateřské školky aj.,
- **výhody, které mají vztah k práci**, jako např. stravování, nepovinné vzdělání hrazené společností, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, výhodnější prodej produktů společnosti jejím zaměstnancům, aj.,
- **výhody spojené s postavením ve společnosti**, např. podnikové automobily a možnost jejich využití pro soukromé účely, mobilní telefon, bezplatné bydlení aj. (Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

Způsob poskytování těchto výhod může být plošný nebo individuální. V ČR stále převažuje jejich plošné poskytování, nicméně, i když jde o časově a finančně velmi náročnou investici, čím dál více společností zavádějí tzv. cafeteria systém neboli volitelný systém výhod. V rámci něj dostane zaměstnanec přidělen určitý počet bodů, za které může během daného období čerpat výhody, které si sám vybere a jsou z hlediska jeho momentální potřeby pro něj nejvýhodnější. (Kaňáková, Mateiciuc, Čopíková, 2007)

2.4.8 Vzdělávání zaměstnanců

V dnešní době je velmi důležité pro úspěšnost jakékoliv společnosti, aby byla flexibilní a připravená na změny, a proto potřebuje mít ve svých řadách flexibilní zaměstnance, kteří na tyto vzniklé změny dokážou reagovat. Proto se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců a tudíž je nesmírně důležité, aby si je zaměstnanci neustále prohlubovali a rozšiřovali. Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je tedy další z velmi důležitých personálních činností, které by společnost měla věnovat velkou pozornost.

Vzdělávání zaměstnanců se ve společnostech provádí v rámci tzv. systematického vzdělávání. Podle Koubka (2007, str. 259) se jedná o „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“

Cyklus vzdělávání se skládá ze čtyř fází, a to:

- 1) identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců,
- 2) plánování vzdělávání zaměstnanců,

- 3) realizace vzdělávání,
- 4) vyhodnocování výsledků vzdělávání. (Dvořáková, 2012)

V rámci fáze **identifikace potřeby** vzdělávání se zjišťuje, zda a jaké zaměstnance je nutné vzdělávat. Podklady pro tuto identifikaci bývají materiály z pravidelného hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. Také může být rozhodnuto o potřebě vzdělávání na základě sledování zaměstnanců a jejich pracovního výkonu, sledování kvality výrobků nebo služeb případně využívání zdrojů a pracovní doby. (Koubek, 2007)

Jestliže se objeví potřeba vzdělávání zaměstnanců, je třeba toto vzdělávání **naplánovat**. V této fázi se tedy řeší oblast a časový plán vzdělávání, jeho rozpočet, jakých zaměstnanců se bude vzdělávání týkat a také jaké metody budou použity. Metody vzdělávání se většinou rozdělují na metody „on the job“, prováděné na pracovišti při výkonu běžných pracovních úkolů, a metody „off the job“, prováděné mimo pracoviště. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

K metodám „on the job“, které jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání zaměstnanců na dělnických profesích, patří např.:

- **instruktáž** při výkonu práce, kdy zkušený zaměstnanec předvede méně zkušenému, případně novému, zaměstnanci pracovní postup a ten si pozorováním a napodobováním pracovní postup při plnění svých vlastních pracovních úkolů osvojí,
- **asistování**, kdy je vzdělávaný zaměstnanec přidělen zkušenému zaměstnanci jako asistent a pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů, čímž se od něj učí a po určité době je schopný vykonávat tuto práci zcela sám,
- **pověření úkolem**, kdy vzdělávanému zaměstnanci je nadřízeným určen nějaký úkol ke splnění s tím, že jsou mu vytvořeny potřebné podmínky a má potřebné pravomoci a jeho práce je následně sledována,
- **pracovní porada**, která je neformální vzdělávací metodou, během které se její účastníci seznamují s problémy na pracovišti a snaží se tyto problémy vyřešit. (Koubek, 2007; Vodák, Kucharčíková, 2007)

Mezi metody „off the job“ považované za vhodnější pro vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků patří např.:

- **přednáška** (často bývá spojena s následnou diskusí), která se používá pro předání velkého množství informací velkému počtu zaměstnancům ve stejném okamžiku,
- **demonstrování**, které zprostředkovává znalosti a dovednosti zaměstnancům pomocí audiovizuální techniky, převádění pracovních postupů a obsluhy jednotlivých zařízení apod.,
- **případová studie**, určená pro vzdělávání vedoucích a tvůrčích zaměstnanců, při které tito zaměstnanci dostanou informaci o nějakém smyšleném problému ve společnosti a jejich úkolem je tento problém vyřešit. (Koubek, 2007; Vodák, Kucharčíková, 2007)

Ve třetí fázi dochází k samotné **realizaci vzdělávání** prostřednictvím některé z výše uvedených metod, případně jejich kombinací. Na závěr celého procesu vzdělávání je třeba vyhodnotit jeho účinnost. **Hodnocení** by mělo být provedeno v několika etapách. Jeho úkolem je posoudit, zda bylo dosaženo cílů, které byly v souvislosti s plánováním vzdělávání stanoveny a také ukázat, co je třeba zlepšit nebo změnit, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. Po skončení vzdělávacího procesu je třeba zjistit např. pomocí jednoduchého dotazníku názory zaměstnanců na právě ukončené vzdělávání, tedy zda se jim vzdělávání líbilo a jak hodnotí jeho efektivnost. Výsledky tohoto dotazování se poté použijí při vytváření dalšího procesu vzdělávání. Také je vhodné zjistit, co se zaměstnanci naučili, a to prostřednictvím testování jejich znalostí a dovedností na konci vzdělávacího kurzu. A samozřejmě velmi důležité je také zhodnocení nákladů vzdělávání, tedy zda bylo z nákladového hlediska efektivní. (Armstrong, 2007; Foot, Hook, 2005)

2.4.9 Péče o zaměstnance

Společnosti se musí o své zaměstnance také patřičně starat. Problematiku péče o zaměstnance upravují v České republice různé právní normy, především pak zákoník práce. Tyto normy nejsou striktní, ale mají převážně charakter doporučení.

Do oblasti péče o zaměstnance patří hlavně péče o:

- pracovní a životní podmínky zaměstnanců,
- stravování,
- odborný rozvoj zaměstnanců, tedy o jejich kvalifikaci a její zvyšování,

- uložení svršků a dopravních prostředků,
- zabezpečení při pracovní neschopnosti a zaměstnávání po návratu do práce.

Povinností zaměstnavatele je tedy dbát o bezpečnost práce a zajistit bezpečné pracovní podmínky a hygienická zařízení pro zaměstnance a také provozovat a udržovat zdravotnická zařízení v rozsahu a za podmínek, které stanovují právní předpisy upravující péči o zaměstnance. Zaměstnavatelé tedy zajišťují tuto povinnost formou smluvního ujednání mezi nimi a zdravotnickým zařízením, případně lékařem se soukromou praxí. Dále je zaměstnavatel povinen umožnit všem zaměstnancům, kteří mají zájem, aby se mohli stravovat, přičemž většina zaměstnavatelů na toto stravování zaměstnancům přispívá. (Foot, Hook, 2005)

Zaměstnavatel také musí vycházet vstříc snaze zaměstnance zvýšit si svoji kvalifikaci, pokud je snaha zaměstnance v souladu s potřebami a záměry společnosti. Rovněž pokud zaměstnanec nastupuje na pracovní místo bez jakékoliv kvalifikace, je povinností zaměstnavatele zabezpečit zaměstnanci získání kvalifikace prostřednictvím jednoduchého školení. Zaměstnavatel má rovněž právo zaměstnance poslat na školení k prohloubení jeho dosavadní kvalifikace, např. pokud se potřeba školení objeví v důsledku změny používané technologie. (Foot, Hook, 2005)

Další povinností zaměstnavatele je zajistit zaměstnancům bezpečné uložení jejich svršků a dalších předmětů, které sice obvykle nosí, ale pro výkon práce je musí odložit, jelikož by jim překážely. Také mají zaměstnanci právo na úschovu obvyklého dopravního prostředku, který používají k cestě do zaměstnání (za obvyklý dopravní prostředek se nepovažuje osobní automobil). (Foot, Hook, 2005)

V rámci péče o zaměstnance musí být každému zaměstnanci také umožněno vrátit se na původní pracovní místo a původní pracoviště, jakmile mu odpadne překážka ve výkonu práce. Takovou překážkou může být pracovní neschopnost nebo třeba výkon veřejné funkce. V případě, že návrat na původní pracovní místo není možné (např. bylo zrušeno), má zaměstnavatel povinnost zařadit zaměstnance na práci, která odpovídá pracovní smlouvě. (Foot, Hook, 2005)

2.4.10 Uvolňování zaměstnanců ze společnosti

Tato personální činnost je pro zaměstnance zabývající se řízením lidských zdrojů zřejmě tou nejméně oblíbenou, zvláště v případě nedobrovolných odchodů zaměstnanců ze společnosti. Nicméně tato činnost tak jako ty předcházející patří k jejich práci a musí se

s ní vyrovnat. Personalisté ale mohou přispět k řízení procesu uvolňování zaměstnanců tak, aby se co nejvíce snížily možné problémy vznikající např. na základě špatně zvládnutého snižování počtu zaměstnanců.

Pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může být ukončen různými způsoby, a to:

- propuštěním zaměstnance,
- odchodem zaměstnance do důchodu,
- odchodem zaměstnance z vlastní vůle,
- úmrtím (společností zcela neovlivnitelné).

Kromě výše uvedených způsobů, které jsou považovány za trvalé odchody, existují také dočasné odchody zaměstnanců ze společnosti. K nim patří např. odchod na mateřskou dovolenou, vyslání na dlouhodobé stáže, odchod z důvodu výkonu veřejné funkce, aj. Další část této podkapitoly diplomové práce se bude zabývat pouze odchody trvalými. (Koubek, 2007)

K trvalým způsobům ukončení pracovního poměru patří, jak již bylo uvedeno výše, **propouštění zaměstnanců**, které je plně v kompetenci společnosti. K propuštění může dojít v důsledku vzniklých příčin u zaměstnance, jako např. z důvodu jeho špatného chování, neplnění povinností, nedostatečného výkonu nebo odsouzení k nepodmíněnému odnětí svobody za úmyslný trestný čin. Na straně společností může být důvodem k propuštění zaměstnanců jejich nadbytečnost. V tomto případě se snižuje počet zaměstnanců např. z důvodu omezování výroby nebo kvůli snižování nákladů, jelikož mzdové náklady bývají většinou jejich největší položkou. Při propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti tedy není primární příčina v jejich schopnostech nebo pracovním výkonu. Pokud je nezbytné, aby k propouštění z důvodu nadbytečnosti došlo, je velmi důležité, aby byl výběr pracovníků, kteří společnost opustí, založen na spravedlivých kritériích. Měl by tedy vycházet z hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a brát tyto výsledky hodnocení v úvahu tak, aby společnost propustila nejméně potřebné zaměstnance a kvalitní a schopné si samozřejmě ponechala. (Armstrong, 2007; Havit, 2013)

Ideální metodou snižování počtu zaměstnanců je neobsazování pracovních míst, která se ve společnosti uvolnila z důvodu přirozených odchodů zaměstnanců, jako je úmrtí nebo odchod do důchodu, nebo z důvodu zaměstnancova dobrovolného odchodu ze společnosti, z vnějších zdrojů. Na obsazení těchto pracovních míst by měly být využity zdroje vnitřní, tedy

stávající zaměstnanci společnosti. Další možnou metodou snižování počtu zaměstnanců je omezení rozsahu přesčasů nebo zavedení kratší pracovní doby. Společnosti se často také snaží hledat dobrovolníky, kteří by za slíbené odstupné společnost opustili. Výše nabízeného odstupného je na posouzení každé společnosti, musí být ale taková, aby byla stimulem pro zaměstnance k tomu, aby dobrovolně ze zaměstnání odešel. Nejméně vhodné, i když často velmi využívané, jsou vynucené odchody, kdy společnost určí kolik a které zaměstnance již nepotřebuje a ty propustí. (Armstrong, 2007; Koubek, 2007)

Odchod zaměstnance do důchodu je dalším způsobem ukončení pracovního poměru. Existují zde dva odlišné přístupy, a to:

- **přístup pružného důchodového věku**, který vychází z toho, že věk odchodu do důchodu je pouze dolní hranicí, při které je možné opustit zaměstnání a že zaměstnanci, kteří stále podávají požadovaný výkon a jsou potřební pro společnost, by měli mít možnost v zaměstnání pokračovat (kromě tohoto odloženého odchodu do důchodu bere tento přístup v úvahu i předčasný odchod),
- **přístup pevného důchodového věku**, který vychází z konstatování, že pracovní poměr by měl být se zaměstnancem ukončen ihned po dosažení věku pro odchod do důchodu. (Koubek, 2007)

Zaměstnanci rovněž ukončují pracovní poměr **dobrovolným odchodem ze společnosti**, a to hlavně z důvodu, aby urychlili průběh své kariéry, dostali za výkon práce více peněz nebo proto, že se jim ve společnosti nelíbí, jak se s nimi zachází. V případě dobrovolného odchodu zaměstnanců by s nimi měla společnost udělat pohovor, na základě kterého by zjistila příčiny odchodu a poté by měla tyto příčiny analyzovat. (Armstrong, 2007)

3. Charakteristika vybraného podniku

V této kapitole bude podrobněji představen Hotel Pohoda v Pozlovicích, který patří v rámci Závodu Hotely do společnosti ZÁLESÍ a.s., které bude věnována následující podkapitola. Veškeré uvedené informace jsou čerpány z interních materiálů společnosti ZÁLESÍ a.s. a Hotelu Pohoda.

3.1 ZÁLESÍ a.s.

Společnost ZÁLESÍ a.s., která má sídlo v lázeňském městě Luhačovice ve Zlínském kraji, je soukromou společností tvořenou ze sta procent českým kapitálem. Tato společnost se pyšní dlouholetou tradicí. Na českém a také evropském trhu působí v různých podobách již od roku 1953, tedy již šest desítek let.

Vizi společnosti ZÁLESÍ a.s. je

„Vytvořit z firmy efektivně fungující organismus otevřený změnám, schopný obstát v náročném zákaznickém a konkurenčním domácím i zahraničním prostředí.“

a jejím trvalým cílem je naplňování motta:

ZÁLESÍ – „Partner jistoty – jistota partnerství.“

Z důvodu většího množství aktivit společnosti v oblasti podnikání a pro zajištění zvýšení její ekonomické stability a snížení podnikatelského rizika je rozdělena podle výrobních oborů na 6 závodů, a to na:

- 1) závod Hotely, do kterého patří hotel Pohoda a bude podrobněji popsán v následující podkapitole,
- 2) závod Plasty,
- 3) závod Obaly,
- 4) závod Kovo,
- 5) Obchodní závod,
- 6) závod Agro.

Hlavním zaměřením **závodu Plasty** je výroba plastových dílů technologií vstřikováním. Závod má k dispozici vlastní konstrukci, vývoj a výrobu vstřikovacích forem a je schopen provést kompletní výrobu vstřikovaných dílů včetně montáže těchto dílů. Výroba

je uskutečňována převážně pro automobilový průmysl, nicméně má závod dlouhou tradici ve výrobě plastových uzávěrů na tuby.

Závod Obaly vyrábí převážně tuby pro kosmetický, potravinářský a farmaceutický průmysl a součástí výroby těchto obalů je také zpracování jejich grafického návrhu a jejich potisk. Jednotlivé obaly jsou tedy tzv. „šité na míru“ odběratelům pro jejich výrobky, mezi které patří např. zubní pasty Odol nebo Lacalut.

Závod Kovo má dlouhou tradici ve strojírenské výrobě. Jeho specializací je zajištění kompletního vývoje polotovarů z hliníku, jako jsou hliníkové profilové tyče nebo odlitky z hliníku a slitin hliníku (duralu) až ke zpracování hliníku na CNC technice přesně podle požadavků zákazníka. Hotové konstrukční díly odebírají partneři nejenom z České republiky, ale z celého světa. Mezi ně patří např. Zetor, Continental, TI Automotive, Norgren nebo Parker.

Hlavním prodejním programem **Obchodního závodu** společnosti ZÁLESÍ a.s. je prodej traktorů, ke kterým dodává podle přání zákazníka také čelní nakladače, lesní nástavby, navijáky aj. V roce 1994, ve kterém zahájil svoji činnost, se stal autorizovaným prodejcem traktorů Zetor a dlouhodobě patří k nejúspěšnějším prodejcem této značky v České republice. V roce 2007 také zahájili prodej traktorů s vyšším výkonem finské značky Valtra. Kromě traktorů prodává také stroje pro sklizeň píce a zpracování půdy značky Pöttinger a komunální techniku značky Aebi Rasant a je výhradním dovozcem této značky pro Českou republiku. Obchodní závod také poskytuje záruční a pozáruční servis na prodávané stroje včetně prodeje náhradních dílů.

Historicky nejstarším závodem je **závod Agro** zabývající se zemědělskou produkcí. V současné době tvoří tento závod asi 2 – 3 % z celkového obrátu společnosti ZÁLESÍ a.s. Hlavním zaměřením tohoto závodu je chov masných krav, jejichž počet se v době letní pastvy pohybuje okolo 1000 ks. Závod se také zabývá produkcí vlastních krmiv. Jeho součástí je i maloobchodní prodejna zemědělských a zahrádkářských potřeb, která nabízí široký sortiment osiv, hnojiv, krmných doplňků, ale také ručního nářadí a pracovních oděvů.

Politika společnosti ZÁLESÍ a.s. se zabývá různými oblastmi. Kromě snahy co nejvíce uspokojit potřeby a požadavky svých zákazníků a snahy o co nejvyšší kvalitu výrobky a služby věnuje tato politika pozornost také zaměstnancům společnosti. Její vedení klade velký důraz na spokojenost a motivaci svých zaměstnanců, jejich profesní rozvoj a pozitivní vnímání pracovního prostředí. Také je kladen důraz na to, aby si každý zaměstnanec uvědomil, jak je jeho práce důležitá pro celkový výsledek společnosti a aby všichni vedoucí zaměstnanci byli

pro ostatní příkladem v přístupu ke kvalitě, ochraně zdraví při práci a ochraně životního prostředí a aby pro své podřízené vytvářeli optimální podmínky pro výkon zaměstnání.

3.2 Hotel Pohoda

Jak již bylo uvedeno na začátku této kapitoly, hotel Pohoda patří do závodu Hotely společnosti ZÁLESÍ a.s. a celý tento závod tvoří. Nachází se v Pozlovicích ve Zlínském kraji, což je klidný městys přímo sousedící s lázeňským městem Luhačovice a v blízkosti hotelu je známá Luhačovická přehrada a letní aquapark Duha.

Luhačovice jsou největší moravské lázně a čtvrté největší lázně v České republice. Léčí se zde pacienti s onemocněním dýchacího ústrojí, trávicího ústrojí, nemocí z poruch látkové výměny a poruchy pohybového ústrojí. Lázně Luhačovice jsou známy svými příznivými klimatickými podmínkami, krásným okolím a přírodními minerálními prameny, mezi kterými jsou nejznámější Vincentka, Ottovka a Aloiska. S Luhačovicemi je spjata také hudba a kultura. Každoročně se zde pořádá velké množství festivalů před Společenským domem na lázeňském náměstí, kolonádních koncertů a řada dalších kulturních akcí. Luhačovice jsou také známy svojí architekturou, hlavně souborem staveb architekta Dušana Jurkoviče, jemuž vévodí Jurkovičův dům v bezprostřední blízkosti lázeňské kolonády.

Poloha hotelu Pohoda je tedy ideální, jelikož nabízí možnost klidné relaxace mimo hlavní luhačovické dopravní tahy. Na druhou stranu mají zákazníci hotelu možnost se kdykoliv do Luhačovic dostat. Lázeňská kolonáda je totiž od hotelu vzdálena pouhé 2 km, tudíž je ideální pro procházku na čerstvém vzduchu. Hotel Pohoda také svým zákazníkům zajišťuje každodenní pravidelnou dopravu do a z centra Luhačovic zdarma v rámci pobytu.

Hotel Pohoda nabízí moderní komfort čtyřhvězdičkového standardu podle oficiální certifikace Asociace hotelů a restaurací ČR. Pokoje hotelu jsou plně klimatizovány a jsou vybaveny sociálním zařízením, LCD televizorem se satelitním příjmem, minibarem, telefonem a internetovým připojením.

Součástí hotelu je také stylová restaurace, která nabízí nejrozličnější speciality domácí a zahraniční kuchyně nebo kongresové a party salonky, které mohou být využity pro pořádání různých společenských akcí, jako jsou školení, oslavy, svatby aj. Dále mohou zákazníci hotelu Pohoda využít relaxačního centra, které nabízí velké množství asistovaných procedur, jako jsou masáže, zábaly a různé koupele. Také je v hotelu k dispozici celoročně přístupný Wellness s plaveckým bazénem, dvěma vířivými bazény a Saunový svět, který nabízí různé druhy saun.

3.2.1 Organizační struktura hotelu Pohoda

Vnitřní organizační struktura závodu Hotely, tedy hotelu Pohoda v Pozlovicích, která je uvedena v přílohách této diplomové práce jako příloha č. 1, je liniová, což je jeden ze základních typů uspořádání společností. Je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami a existují zde jasné kompetence a jednoznačné vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které jsou uspořádány vertikálně. Každý nadřízený má tedy jasné přidělené podřízené a každý podřízený má jasné přiděleného nadřízeného zaměstnance.

Liniová organizační struktura je vhodná pro malé a střední společnosti s počtem asi 50 zaměstnanců. Pro hotel Pohoda je tedy ideální, jelikož tento počet jen nepatrně překračuje. V tomto hotelu totiž pracuje dohromady 51 zaměstnanců, kterým se bude podrobněji věnovat následující podkapitola.

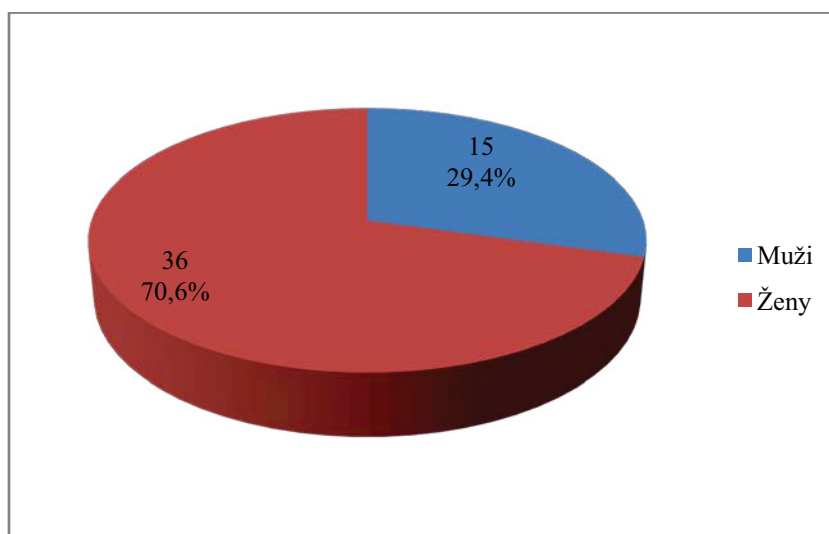
Jak lze vidět v příloze č. 1, organizační struktura hotelu Pohoda má čtyři organizační úrovně. První organizační úroveň představuje v hotelu Pohoda jeho ředitel, který má nejvyšší pravomoc a odpovědnost. Řediteli hotelu se zodpovídají vedoucí jednotlivých úseků, tedy vedoucí ubytovacího oddělení, ekonom závodu, vedoucí stravovacího úseku a vedoucí relaxačního centra. Těmto vedoucím se zase zodpovídají jejich podřízení zaměstnanci, tak jak je to jasné patrné z přílohy č. 1.

3.2.2 Zaměstnanci hotelu Pohoda

V současné době pracuje v hotelu Pohoda v Pozlovicích 51 zaměstnanců, jejichž věkový průměr je 42,3 let. Většina těchto zaměstnanců, jejichž počet se v posledních letech výrazně neměnil, přešla z dnes již bývalého hotelu Zálesí v Luhačovicích, patřícího do závodu Hotely společnosti ZÁLESÍ a. s., do nově otevřeného hotelu Pohoda. V následujícím textu této podkapitoly diplomové práce bude uvedena struktura zaměstnanců podle jejich pohlaví a jednotlivých pracovních pozic, a to jak v podobě grafu, tak také ve slovním vyjádření.

Jak lze vidět v níže uvedeném grafu 3.1, v hotelu Pohoda je zaměstnáno mnohem více žen než mužů. Zatímco mužů zde pracuje 15, což představuje vyjádřeno relativní četností 29,4 % ze všech zaměstnanců, žen je v hotelu Pohoda zaměstnáno celkem 36. To znamená, že žen zde pracuje 2,4 krát více než mužů, tedy 70,6 % všech zaměstnanců hotelu.

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Interní materiály hotelu Pohoda, vlastní zpracování

Níže uvedený graf 3.2 vyjadřuje strukturu zaměstnanců podle jednotlivých pozic a počet zaměstnanců, kteří na těchto pozicích pracují. Management hotelu Pohoda tvoří celkem 8 zaměstnanců, kteří mají nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské a středoškolské.

Vedení hotelu Pohoda představuje:

- ředitel hotelu, který je nejvyšším vedoucím s největšími pravomocemi a odpovědností a jemuž se zodpovídají ostatní členové vedení,
- vedoucí ubytovacího oddělení,
- vedoucí stravovacího úseku,
- vedoucí kuchař,
- vedoucí obsluhy a úklidového úseku,
- vedoucí relaxačního centra,
- obchodní referent,
- ekonom závodu.

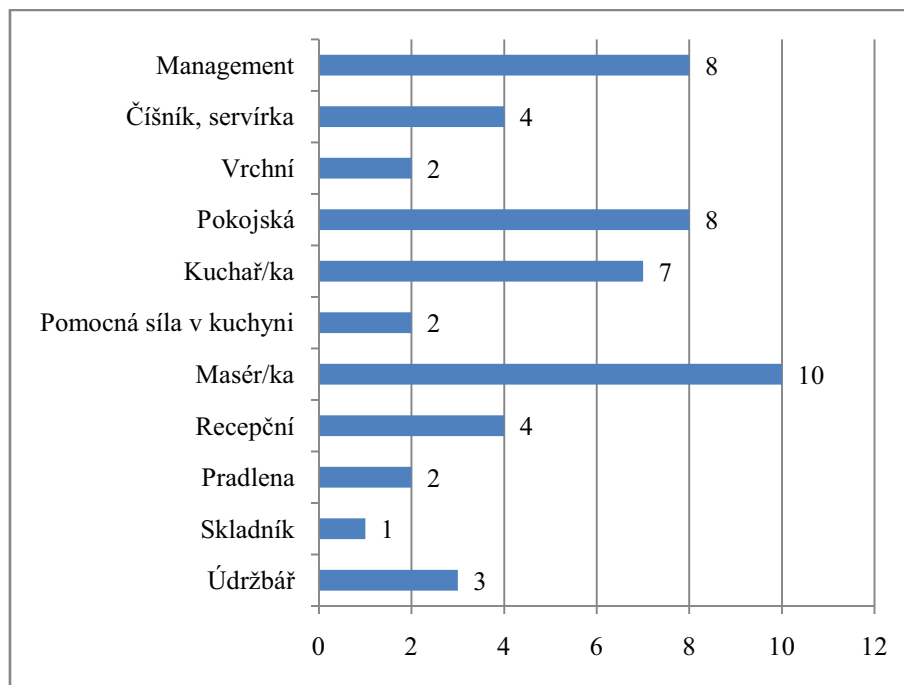
Zbýlých 46 zaměstnanců pracuje na dalších pracovních pozicích, které jsou rovněž nezbytné pro kvalitní a bezproblémové fungování společnosti. Mezi tyto pozice patří:

- **číšník a servírka** – na této pracovní pozici pracují v hotelu Pohoda celkem 4 zaměstnanci, jejichž hlavní povinností je obsluha hostů hotelové restaurace. Tito zaměstnanci se přímo zodpovídají vrchnímu číšníkovi, případně vrchní servírce, kteří vedou jejich směnu,

- ***vrchní číšník a vrchní servírka***, kteří v hotelu Pohoda pracují 2, mají na starost řízení směny obsluhy hotelových hostů a zodpovídají se vedoucímu obsluhy a úklidového úseku,
- ***pokojská*** – pracovní náplní této pracovní pozice, na které pracuje celkem 8 zaměstnanců, je jednak úklid pokojů po hotelových hostech a příprava těchto pokojů pro hosty nové, ale také úklid prostorů hotelu Pohoda. Pokojské se také zodpovídají vedoucímu obsluhy a úklidového úseku,
- ***kuchař*** – celkem v hotelu pracuje 7 kuchařů, kteří se zodpovídají vedoucímu kuchaři a jejichž pracovní náplní je příprava a vaření jídel pro hotelové hosty, hosty hotelové restaurace a také pro zaměstnance společnosti ZÁLESÍ a.s. a jiných společností, které z hotelu jídlo odebírají,
- ***pomocná síla v kuchyni***, kterou tvoří 2 zaměstnanci zodpovídající se vedoucímu kuchaři. Tito zaměstnanci pomáhají kuchařům při přípravě jídel a s udržením čistoty v kuchyni a taktéž do jejich pracovní náplně patří umývání použitého nádobí,
- ***masér*** – na této pozici pracuje 10 zaměstnanců, kteří provádějí masáže hotelových hostů i návštěvníků relaxačního centra z řad neubytovaných zákazníků a také jim asistují při ostatních procedurách; zodpovídají se vedoucímu relaxačního centra,
- ***recepční*** – práci recepční vykonávají 4 zaměstnanci, kteří se zodpovídají vedoucímu ubytovacího oddělení a k jejich náplni práce patří hlavně vyřizování administrativních úkonů spojených s ubytováním hostů, přijímání těchto hostů a řešení jejich stížností a přání,
- ***pradlena*** – hotel Pohoda zaměstnává na této pozici 2 zaměstnance, kteří se zodpovídají obchodnímu referentovi a starají se o čistotu prádla jak pro hotelové hosty, tak také pro hotel samotný,
- ***skladník***, který v hotelu pracuje jenom jeden a zodpovídá se ekonomovi závodu, je zodpovědný za práci se zásobami ve skladu, objednávku těchto zásob, jejich doplňování a následnou expedici pro všechny sekce hotelu Pohoda,
- ***údržbář*** – práci údržbáře v hotelu Pohoda vykonávají 3 zaměstnanci, kteří se zodpovídají přímo řediteli hotelu a starají se o správu objektu hotelu. Provádějí tedy např. různé opravy a drobné řemeslné práce a rovněž vozí

zájemce z řad hotelových hostů do a z centra lázní Luhačovic v rámci každodenní pravidelné dopravy zajišťované hotelem Pohoda.

Graf 3.2 Struktura a počet zaměstnanců podle jednotlivých pozic



Zdroj: Interní materiály hotelu Pohoda, vlastní zpracování

4. Analýza personální strategie vybraného podniku, interpretace výsledků

Tato kapitola je věnována personální strategii a hlavním oblastem řízení lidských zdrojů v hotelu Pohoda v Pozlovicích. Na začátku kapitoly je uveden rozhovor s ředitelem hotelu a poté popsány oblasti řízení lidských zdrojů tak, jak v hotelu Pohoda probíhají. Dále jsou zde vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci hotelu, které bylo zaměřeno na jejich spokojenost s chováním hotelu Pohoda v personální oblasti. Informace v této kapitole byly čerpány z rozhovorů s ředitelem hotelu, interních materiálů a výsledků dotazníkového šetření.

4.1 Personální strategie hotelu Pohoda

Jak vyplynulo z dřívějších rozhovorů s ředitelem hotelu Pohoda, v současné době nemají vypracovanou personální strategii, která by měla formu písemného dokumentu, který by vycházel ze strategie podnikové a navazoval by na ni a vedení hotelu zatím o jejím vypracování ani neuvažuje. Hotel Pohoda má vypracované pouze plány postupu v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů, kterým se věnuje podkapitola 4.2, a vedení tyto plány považuje zatím za dostačující. Aby se tedy autor této diplomové práce dozvěděl více alespoň o koncepci hotelu a cílech v personální oblasti, pokud vedení hotelu nějaké má, rozhodl se pro realizaci dalšího rozhovoru s ředitelem hotelu, který měl za cíl zjistit informace ohledně těchto skutečností a který je níže uveden.

4.1.1 Rozhovor s ředitelem hotelu Pohoda

V této podkapitole je uveřejněn přepis rozhovoru s ředitelem hotelu Pohoda panem Josefem Michálkem, DiS. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit více o celkové koncepci hotelu a také o cílech v personální oblasti, které si vedení hotelu stanovilo. Rozhovor probíhal v kanceláři pana ředitele a měl strukturovanou podobu s možností položit doplňující otázky v případě nějakých nejasností. Znění otázek bylo panu Michálkovi poskytnuto předem, aby se na rozhovor mohl v klidu a fundovaně připravit.

1. Pane řediteli, jaká je celková koncepce hotelu Pohoda?

„Koncepce hotelu Pohoda je celkem jednoduchá, a to být pro hotelové hosty dostatečně zajímaví. Zajímaví budeme, když budeme mít kvalitní produkt za dobrou cenu. Samozřejmě velmi důležité je, aby o nás zákazníci věděli. Můžete mít produkt, jaký chcete, můžete ho nabízet zákazníkům třeba zadarmo, ale pokud zákazníci nebudou o vaší existenci vědět, tak je naprosto jasné, že nepřijdou. Jelikož je hotel Pohoda asi rok nově otevřený, tak

se momentálně dost zaměřujeme na propagaci hotelu, a to jak na internetu, tak také v rádiích a v tisku. Také spolupracujeme s cestovními kancelářemi, které jsou naší prodlouženou rukou a které svým klientům zprostředkovávají pobyty u nás v hotelu. Jak jsem také říkal, je pro nás důležité být pro hosta zajímaví z hlediska poměru ceny, kterou za produkt zaplatí, a kvality produktu. Naším hlavním produktem jsou samozřejmě týdenní pobyty a pak také prodloužené víkendy od dvou do čtyř nocí. Snažíme se je nabízet za velmi rozumné ceny a vždy hostům nabízet i něco navíc, jelikož je zde velká konkurence hlavně v podobě lázeňských středisek v Luhačovicích. V rámci jednotlivých pobytů tedy nabízíme ubytování, stravu a rozličné procedury a vždy dbáme na to, aby u nich byla nějaká návaznost a aby byly vždy nějakým způsobem zaměřené. To znamená, že pokud má host třeba problémy se zády, přijede na Týden pro bolavá záda, kde absolvuje větší množství masáží, pokud je host vytížený manažer a potřebuje si odpočinout, přijede k nám na Manažerský antistresový pobyt, který se soustředí hlavně na relaxaci. Zaměřujeme se také na seniory, kteří jsou pro nás velmi důležitým segmentem zákazníků, a nabízíme jim cenově zvýhodněné pobyty s nabídkou zájezdů po luhačovickém okolí a tak dále. Také všem našim zákazníkům nabízíme pravidelnou dopravu do a z centra Luhačovic. Prostě se snažíme, abychom měli takovou nabídku produktů, ze které by si každý potenciální zákazník vybral a která by ho dostatečně uspokojila.“

2. Máte stanovené cíle v personální oblasti, a pokud ano, jaké?

„Cíl v personální oblasti máme jeden jediný, a to mít v hotelu takový tým lidí, kteří budou dostatečně motivovaní, budou dostatečně vzdělaní a nebude u nich docházet k fluktuaci, tedy aby ten tým lidí byl také stabilní. Protože pokud chceme dosáhnout toho, o čem jsem již mluvil, tedy že chceme nabízet kvalitní a rozmanité produkty za rozumné ceny, tak samozřejmě v návaznosti na to musíme mít kvalitní personál, který tyto produkty bude zákazníkům zprostředkovávat.“

3. Jak tohoto cíle chcete dosáhnout?

„Samozřejmě cesta k tomu není nijak jednoduchá. Podle mého názoru ale máme dobře vypracovaný systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, který je k našim zaměstnancům spravedlivý a také je motivuje k požadovanému a kvalitnímu pracovnímu výkonu. Samozřejmě, že bych našim zaměstnancům rád zaplatil víc, ale taky musím sledovat jednotlivé položky nákladů, a už nyní se mzdové náklady výraznou měrou podílejí na celkových nákladech hotelu, a na zvýšení mezd není v současné době bohužel kde brát. Také bychom rádi vytvořili nějaký systém vzdělávání, aby docházelo k neustálému rozvíjení

zaměstnanců na všech úsecích. Tedy aby situace nebyla taková, že se zaměstnanec něco naučí a potom z toho bude dva nebo tři roky žít, ale aby ten proces byl neustálý a zaměstnanci si pořád rozvíjeli své schopnosti a dovednosti, protože bychom chtěli každoročně přijít s nějakými novinkami v této ale i jiných oblastech.“

4. V jakém časovém horizontu chcete takto stanoveného cíle dosáhnout?

„Tak ideálním termínem by bylo, kdybychom to zvládli včera, protože si samozřejmě uvědomujeme, že konkurence, zvláště tady v Luhačovicích a okolí, je nesmírně velká. Ale tak jak jsem řekl, my se snažíme a chceme usilovat o to, aby třeba proces vzdělávání byl neustálý. Takže my si nemůžeme říct, že vzdělávání bylo ukončeno a dosáhli jsme stanoveného cíle, protože to je nekonečný proces.“

5. Na základě čeho nebo jakých ukazatelů zhodnotíte, zda jste cíl splnili?

„Já se odpovědi vrátím k té předchozí otázce a ke konstatování, že proces vzdělávání je nekonečný, tudíž my de facto stanovený cíl nesplníme nikdy. My si můžeme jenom z roku na rok říct, jakou jsme urazili cestu, jestli je fluktuace velká nebo malá a jestli je v návaznosti na fluktuaci tým stabilní nebo nestabilní a jestli ten tým lidí odpovídá kvalitě, kterou jsme mu poskytovali, nebo neodpovídá. Ale to se jedná všechno pouze o částečné cíle typu: chci aby zaměstnanci relaxačního centra uměli takovou proceduru, aby kuchaři uměli vařit takové jídlo atd. A podle toho, zda to umí nebo neumí, vyhodnotíte, jestli jde všechno podle plánu nebo jestli máte nějaký rest a je třeba nutné stanovený cíl přehodnotit.“

Z výše uvedeného rozhovoru jednoznačně vyplývá, že i když hotel Pohoda nemá vypracovanou personální strategii, vedení hotelu má v personální oblasti alespoň ústně stanoven cíl, kterého chce dosáhnout a který má návaznost na celkovou strategii hotelu. Tímto cílem je mít motivovaný, stabilní a vzdělaný personál hotelu, který bude zákazníkům hotelu poskytovat služby v co nejvyšší kvalitě. Vedení hotelu chce dosáhnout tohoto cíle především zachováním stávajícího systému hodnocení a vytvořením systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

4.2 Oblasti řízení lidských zdrojů hotelu Pohoda

Jak již bylo na začátku čtvrté kapitoly této diplomové práce uvedeno, hotel Pohoda nemá vypracovanou personální strategii, ale má vypracované plány postupu v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů, tedy např. v oblasti potřeby zaměstnanců, získávání a výběru zaměstnanců, v oblasti odměňování atd. Tato podkapitola se bude těmito oblastmi zabývat.

Hotel Pohoda si většinu činností v personální oblasti zajišťuje samostatně, tedy prostřednictvím vedení hotelu, jelikož nemá personální oddělení. Společnost ZÁLESÍ a.s., Luhačovice sice má vlastní personální oddělení, které zajišťuje činnosti v oblasti lidských zdrojů pro své jednotlivé závody, ale závod Hotely, tedy v současné době pouze hotel Pohoda, je v tomto specifický. Ředitelem hotelu byla tato skutečnost, že si vedení dělá většinu personální práce samostatně, vysvětlena tak, že je to z důvodu požadavku mít co nejvíce stabilní personál. Chtějí mít veškeré informace o zaměstnancích kdykoliv k dispozici, samostatně si vybírat nové zaměstnance a sami si řešit případné vzniklé problémy se zaměstnanci. Nicméně v určitých situacích hotel Pohoda s personálním oddělením společnosti ZÁLESÍ a.s., Luhačovice spolupracuje. V následujících podkapitolách bude popsáno, jak hotel Pohoda zajišťuje činnosti v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.

4.2.1 Analýza pracovních míst

V rámci analýzy pracovních míst ředitel hotelu vytváří a každoročně reviduje a aktualizuje písemné dokumenty s názvem Popis pracovního místa. Tyto popisy jsou v současné době vytvořeny pro všechna pracovní místa v hotelu Pohoda individuálně. Navzdory svému názvu obsahuje každý z těchto dokumentů, z nichž jeden je přílohou č. 2 této diplomové práce, kromě popisu také specifikaci pracovního místa.

Popis pracovního místa se nachází v první části dokumentu. Jsou zde uvedeny informace o daném pracovním místě, jako jeho název a organizační zařazení v rámci celé společnosti ZÁLESÍ a.s., Luhačovice. Organizačním zařazením je tedy pro všechny pracovní místa v hotelu Pohoda Závod Hotely. Dále jsou zde informace o nadřízenosti a podřízenosti, případně kdo zaměstnance v případě nepřítomnosti zastupuje. Následuje charakteristika pracovního místa, pracovní činnosti, které bude zaměstnanec na daném místě vykonávat a také jaké jsou jeho pravomoci a odpovědnosti.

Další část dokumentu patří specifikaci pracovního místa. Obsahuje tedy informace o požadované kvalifikaci a vzdělání uchazeče, které je nutné pro výkon práce na dané pozici, a také o jeho schopnostech, odborných znalostech a dovednostech. A nakonec je v dokumentu uveden způsob chování, který vyžaduje konkrétní pracovní místo.

4.2.2 Plánování potřeby zaměstnanců

Hotel Pohoda vytváří v oblasti plánování potřeby zaměstnanců pouze krátkodobé plány na dobu 1 roku dopředu, a to většinou na základě zkušeností z minulých let. Tento plán, na základě kterého se stanovuje počet zaměstnanců na další rok, se jmenuje Plán mezd. Tento

název je zvolen z toho důvodu, že se plán odesílá na personální oddělení společnosti ZÁLESÍ a.s., které potřebuje mít přehled o očekávané výši mezd, které bude třeba vyplatit v následujícím roce. Plán mezd vytváří ředitel hotelu ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci jednotlivých úseků, se kterými budoucí potřebu zaměstnanců konzultuje. Je zvolen tento způsob spolupráce, jelikož vedoucí zaměstnanci znají svůj úsek velmi dobře a mají větší přehled, kolik zaměstnanců budou potřebovat a ředitel hotelu se zase snaží udržet počet potřebných zaměstnanců i vzhledem k výši vyplácených mezd v určitých mezích.

Je třeba zdůraznit, že i když se tento plán vytváří na rok dopředu, v žádném případě se nejedná o plán neměnný a v průběhu roku může docházet k jeho úpravám na základě obsazenosti hotelu.

Plán mezd má podobu tabulky, ve které jsou vertikálně vypsány jednotlivé pracovní pozice a horizontálně měsíce kalendářního roku, ke kterému se plán vztahuje. Do takto vytvořené tabulky se poté ke každé pozici a měsíci zapisují souhrnné číselné hodnoty, a to podle daného pravidla, kdy hodnota 0,5 značí poloviční úvazek a hodnota 1 značí plný úvazek.

Tab. 4.1 Plán mezd - ukázka

Pozice	Měsíce					
	<i>Březen</i>	<i>Duben</i>	<i>Květen</i>	<i>Červen</i>	<i>Červenec</i>	<i>Srpen</i>
Recepční	4	4	4	4	4	4
Kuchař	7	7	7	7,5	7,5	7,5

Zdroj: Interní materiály hotelu Pohoda, vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka je příkladem Plánu mezd pro pozice recepční a kuchař. Z tabulky vyplývá, že plánovaný počet zaměstnanců na pozici recepční je v průběhu měsíců březen až srpen 4 zaměstnanci a zůstává neměnný. Na pozici kuchař je plánováno mít 7 zaměstnanců v průběhu měsíců březen až květen, a poté v hlavní sezoně v měsících červen až srpen je třeba najmout dalšího zaměstnance na poloviční úvazek.

4.2.3 Získávání a výběr zaměstnanců

V případě, že se v hotelu Pohoda uvolní pracovní místo, je získáván nový zaměstnanec jak z vnitřních, tak také z vnějších zdrojů a vždy záleží na konkrétní pracovní pozici. Jako příklad může být uvedeno, že pokud se uvolní pracovní místo vedoucího kuchaře, snaží se ho vedení hotelu obsadit některým ze svých kuchařů, tedy z vnitřních zdrojů. Až pokud žádný stávající kuchař požadavkům této práce nevyhovuje nebo ji odmítne, začne se se získáváním

ze zdrojů vnějších. Ale pokud se uvolní místo pomocné síly v kuchyni, jsou hned využívány vnější zdroje.

Pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů využívá hotel Pohoda svého registru uchazečů. Do tohoto registru jsou ukládány informace o uchazečích, kteří v průběhu roku posílají do hotelu své životopisy s žádostí o práci a kterým momentálně nemůže být vyhověno. Poté, co se uvolní nějaké pracovní místo, tak si vedení hotelu na základě těchto informací vytipuje vhodné uchazeče, které pozve na výběrový pohovor. Také bývá využíváno osobní doporučení od stávajícího zaměstnance, které je výhodné jak z důvodu, že stávající zaměstnanec zná dobře zaměstnavatele a podmínky práce, tak také proto, že zná uchazeče a většinou i jeho schopnosti a dovednosti. Pokud ani tak nelze najít vhodného uchazeče, obrátí se vedení hotelu na personální oddělení společnosti ZÁLESÍ a.s., které se pokusí vhodného uchazeče najít v celozávodním registru. Většinou ale k tomuto způsobu získávání nedochází, a pokud ano, tak v takových případech, kdy např. zaměstnanec pracující pro závod Dřevo společnosti ZÁLESÍ a.s. přijde o práci (např. z důvodu snižování počtu zaměstnanců). Takový zaměstnanec je stále v celozávodním registru a může mu být nabídnuta práce např. skladníka nebo údržbáře pro hotel Pohoda, pokud je tato pozice volná. Jiné metody získávání zaměstnanců hotel Pohoda nevyužívá, jelikož k tomu zatím nebyl žádný důvod.

Výběr zaměstnanců probíhá na základě výběrového pohovoru, který má polostrukturovanou podobu. U každé pozice tedy existují určité body, na které je třeba se zaměřit a dozvědět se o nich více informací. Většinou se ale podle slov pana ředitele jedná o přátelské popovídání. Uchazeč je nejprve seznámen s popisem pracovního místa a jeho požadavky a poté se získávají informace od uchazeče samotného a posuzuje se, zda je pro volné pracovní místo vhodný. Výběrového pohovoru se účastní nadřízený pracovního místa, tedy vedoucí úseku, do kterého dané pracovní místo patří, a ten na základě výsledků tohoto pohovoru rozhoduje o přijetí nebo nepřijetí uchazeče. Výběrového pohovoru na pozici, v rámci kterých posléze přijde uchazeč do styku s hosty hotelu (jako např. recepční, číšník, masérka,...), se účastní i ředitel. U těchto pohovorů hodnotí uchazeče jak vedoucí úseku, tak také ředitel hotelu. V případě, že se jejich názor na přijetí nebo nepřijetí uchazeče liší, rozhodující slovo má vedoucí úseku, protože ten bude s uchazečem denně v kontaktu a bude jeho nadřízeným.

U uchazečů o pracovní místo v relaxačním centru se využívá kromě pohovoru rovněž metoda ukázky práce, jelikož při práci maséra je důležitý také způsob provedení práce. Výsledky této výběrové metody, kdy se vedoucí relaxačního centra nechá uchazečem namasírovat, se stejně jako výběrový pohovor promítají do hodnocení, na základě kterého

se rozhoduje, zda uchazeče přijmout či nepřijmout. Uchazeči na pozici recepční zase musí u výběrového pohovoru prokázat dobré komunikační dovednosti a znalost cizího jazyka.

O přijetí uchazečů na zbylá pracovní místa v hotelu se rozhoduje pouze na základě výsledků výběrového pohovoru a s těmito výsledky jsou uchazeči seznámeni ještě v den konání pohovoru a úspěšným uchazečům je nabídnuto pracovní místo a dohodnut datum nástupu do práce.

4.2.4 Přijímání a uvádění nových zaměstnanců na pracoviště

Poté, co je uchazeč vybrán na volné pracovní místo na základě výběrového procesu, se musí před nástupem do práce dostavit na personální oddělení společnosti ZÁLESÍ a.s., Luhačovice. Tam od pracovnice tohoto oddělení obdrží osobní dotazník, který je přiložen k této diplomové práci jako příloha č. 3. Do tohoto dotazníku vyplňuje nově přijatý zaměstnanec jednak identifikační údaje o sobě, ale také o svých rodinných příslušnících, dokončené, ale i nedokončené vzdělání a další kurzy nebo školení, které v minulosti absolvoval, průběh jeho předchozích zaměstnání a některé další potřebné údaje. Kromě tohoto dotazníku obdrží nový zaměstnanec také Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci (příloha č. 4), která musí být potvrzena od lékaře a která se poté pravidelně v určitých časových intervalech aktualizuje. Oba vyplněné a potvrzené dokumenty musí nově přijatý zaměstnanec odevzdat buď přímo na personální oddělení společnosti ZÁLESÍ a.s. nebo ekonomovi hotelu Pohoda, který tyto dokumenty odešle na personální oddělení.

Nejpozději v den nástupu je s nově přijatým zaměstnancem podepsána smlouva, která je ve dvou vyhotoveních, a to buď pracovní smlouva, pokud je zaměstnanec přijímán na plný úvazek, nebo dohoda o pracovní činnosti, pokud je přijímán na částečný úvazek. Spolu se smlouvou je podepsána také Dohoda o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování, která je nedílnou součástí smlouvy. Poté se provedou veškeré administrativní procedury spojené s přijetím nového zaměstnance.

Také je se zaměstnancem provedeno vstupní školení, které většinou provádí vedoucí úseku, ve kterém bude nově přijatý zaměstnanec pracovat.

Toto školení se uskutečňuje na pracovišti zaměstnance a má následující osnovu:

- rámcové informace o společnosti,
- základní povinnosti zaměstnanců na úseku bezpečnosti práce podle zákona č. 262/2006 Sb. § 106,
- evidence a registrace pracovních úrazů,

- školení na pracovním místě,
- požární ochrana,
- ochrana životního prostředí a dodržování pravidel EMS.

O realizaci tohoto školení se provede písemný záznam, který se nazývá Záznam ze vstupního školení BOZP a PO pro zaměstnance firmy. Tento dokument je přílohou č. 5 této diplomové práce. Následně je zaměstnanec uveden na své pracovní místo, seznámen se svými spolupracovníky a jsou mu přiděleny první úkoly.

4.2.5 Hodnocení a vzdělávání zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců hotelu Pohoda má podobu jak formálního, tak také neformálního hodnocení. Při neformálním hodnocení je zaměstnanec hodnocen bezprostředním nadřízeným průběžně během celého roku při výkonu své práce a případné nedostatky ve výkonu zaměstnance jsou řešeny ihned. Formální hodnocení probíhá jednou za rok a provádí ho opět bezprostřední nadřízený hodnoceného zaměstnance. Toto hodnocení je nesrovnávací, tzn., že zaměstnanec je hodnocen individuálně a probíhá za přítomnosti hodnoceného, tedy formou pohovoru, tak aby byla zajištěna okamžitá zpětná vazba.

Nejprve oznámí nadřízený hodnocenému zaměstnanci, jak je spokojený s jeho pracovním výkonem a zda by se měl v nějaké oblasti zlepšit. Poté jsou shrnuty úkoly, které byly v rámci minulého hodnocení stanoveny a které měl zaměstnanec v průběhu roku splnit a hodnotí se, zda a jakým způsobem došlo ke splnění těchto stanovených úkolů, případně zda šlo stanovený úkol za daných podmínek splnit lépe. Dále je zaměstnanec hodnocen, zda je iniciativní a přichází se zlepšovacími návrhy, zda udržuje pořádek na pracovišti a dodržuje pracovní dobu a také jeho chování v rámci bezpečnosti práce, čímž končí první část hodnocení.

V rámci druhé části hodnocení zaměstnance je vyhodnocena efektivnost vzdělávání za minulé období, pokud k nějakému vzdělávání došlo, a případně i doporučeno vzdělávání další. Toto doporučení může být navrženo jak hodnotitelem, tak také hodnoceným. Zhodnocení efektivity vzdělávání probíhá na základě písemného dokumentu, který zaměstnanec odevzdává ihned po absolvování vzdělávání. V něm zaměstnanec zhodnotí, jak toto vzdělávání probíhalo a zda pro něj bylo přínosné.

Vzdělávání zaměstnanců hotelu Pohoda se provádí nejčastěji formou různých školení, která probíhají jak přímo na pracovišti, tak také mimo pracoviště. Podnětem ke vzdělávání zaměstnanců jsou doporučení vzniklá z jejich hodnocení. Jak uvedl v rozhovoru ředitel

hotelu, chtěl by, aby byl vytvořen systém vzdělávání, na základě kterého by docházelo k neustálému rozvoji zaměstnanců hotelu.

Na konci hodnocení se vyjádří hodnocený zaměstnanec ke své spokojenosti s prací a pracovními podmínkami, uvede případné nedostatky, které je podle něj třeba řešit a také návrhy na zlepšení. Spolu s bezprostředním nadřízeným se dohodne na stanovení dalších úkolů, které je třeba do příštího hodnocení splnit.

O hodnocení zaměstnance vypracovává hodnotitel písemnou zprávu, která je následně podepsána jak hodnotitelem, tak také hodnoceným zaměstnancem, který má ještě právo vyjádřit své stanovisko, zda s hodnocením souhlasí nebo nesouhlasí. V případě, že s hodnocením zaměstnanec nesouhlasí, je tato skutečnost řešena vedoucím úseku.

4.2.6 Odměňování zaměstnanců

Systém odměňování zaměstnanců v hotelu Pohoda je podle slov pana ředitele propracovaný a také spravedlivý k zaměstnancům, které motivuje k požadovanému pracovnímu výkonu.

Pro každé pracovní místo v hotelu Pohoda je stanoveno rozpětí tří až čtyř tarifních stupňů. Zaměstnanec pracující na konkrétním pracovním místě je do určitého tarifního stupně zařazen podle různých kritérií, např. zda nastupuje do hotelu jako nováček nebo zda má nějaké předchozí zkušenosti a daný tarifní stupeň je pak jeho hodinovou mzdou.

Všichni zaměstnanci hotelu Pohoda jsou odměňováni na základě odpracovaného času, tudíž jejich základní mzdou je mzda časová. Součástí měsíčního ohodnocení zaměstnanců je také prémiová složka, která se počítá z tržeb jednotlivých úseků a jejíž výše se tak každý měsíc mění. Počítá se tak, že se měsíční tržba daného úseku, ve kterém zaměstnanec pracuje, přepočítá stanoveným koeficientem pro danou pracovní pozici a výsledná částka se rozdělí mezi zaměstnance na dané pracovní pozici podle počtu odpracovaných hodin. Následující příklad, který je smyšlený a nezakládá se na skutečných hodnotách, ilustruje pro lepší pochopení, jak se k výši prémiové složky jednotlivých zaměstnanců dospěje.

Příklad na výpočet prémiové složky

V hotelu Pohoda pracují na pozici recepční 4 zaměstnanci. Tato pracovní pozice patří v rámci organizační struktury do ubytovacího oddělení hotelu. Tržby ubytovacího oddělení za měsíc, pro který se výše prémiové složky počítá, byly 1 000 000 Kč. Podle stanoveného koeficientu (0,0072) pro pozici recepční se mezi zaměstnance na této pozici rozdělí částka 7 200 Kč. Celkový počet odpracovaných hodin všech zaměstnanců na pozici recepční byl

za daný měsíc 720 hodin. Výše prémiové složky vyplácené za 1 odpracovanou hodinu je tudíž 10 Kč (7200 Kč/720 hodin). Počet odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců za daný měsíc byl následující: recepční A odpracovala 200 hodin, recepční B odpracovala 190 hodin, recepční C odpracovala 150 hodin a recepční D 180 hodin.

Výše prémiové složky za daný měsíc je tedy následující:

- recepční A obdrží 2 000 Kč (200 hodin x 10 Kč/hodina)
- recepční B obdrží 1 900 Kč (190 hodin x 10 Kč/hodina)
- recepční C obdrží 1 500 Kč (150 hodin x 10 Kč/hodina)
- recepční D obdrží 1 800 Kč (180 hodin x 10 Kč/hodina)

Z výše uvedeného vyplývá, že výše prémiové složky zaměstnanců hotelu Pohoda je přímo úměrná tržbám daného úseku, ve kterém zaměstnanec pracuje. Čím vyšších tržeb daný úsek dosáhne, tím větší je také prémiová složka zaměstnanců úseku. Lze tedy říci, že v určitém smyslu zastupuje úkolovou mzdu, jelikož by zaměstnanec měla motivovat k co nejvyššímu a kvalitnímu výkonu. Ale na druhou stranu některý ze zaměstnanců může za méně odpracovaných hodin odvést kvalitnější práci a přinést tak úseku více na tržbách než zaměstnanec, který stráví v práci hodin více.

Hotel Pohoda také svým zaměstnancům poskytuje různé zaměstnanecké výhody. Mezi hlavní benefity patří především příspěvek na životní pojištění a také příspěvek na důchodové připojištění. Zaměstnanci hotelu se rovněž mohou zúčastnit tzv. výměnné rekreace. V rámci ní mohou vzít svoji rodinu na dovolenou do jednoho z pěti partnerských hotelů v České republice a na Slovensku za velmi zvýhodněné ceny. Dalším benefitem pro zaměstnance hotelu je možnost využití relaxačního centra zcela zdarma, a to vždy v neděli mezi 10. a 13. hodinou. A v neposlední řadě lze za benefit označit možnost podílet se na zlepšovatelství, kdy zaměstnanec, který vymyslí nějaký zlepšovací návrh, který se posléze realizuje, obdrží, v závislosti na kvalitě a typu návrhu, za něj výraznou odměnu. Tyto výhody mohou čerpat všichni zaměstnanci hotelu Pohoda a jejich čerpání není nijak omezené.

4.2.7 Péče o zaměstnance a uvolňování zaměstnanců

V rámci péče o zaměstnance se hotel Pohoda samozřejmě snaží dbát o bezpečnost práce. Každoročně bývá v prostorách hotelu pořádáno školení ohledně bezpečnosti práce, kterého se musí povinně zúčastnit všichni zaměstnanci.

Hotel Pohoda se také snaží zajistit bezpečné a kvalitní pracovní podmínky všem svým zaměstnancům. Jelikož téměř naprostá většina ze stávajících zaměstnanců přešla z dnes již zavřeného hotelu Zálesí do nově otevřeného hotelu Pohoda, zlepšili se jim samozřejmě pracovní podmínky. Moderní vybavení mají totiž nejenom prostory pro hosty, ale také jednotlivá pracoviště hotelu.

Všechny závody společnosti ZÁLESÍ a.s., a tedy i hotel Pohoda, mají uzavřené smlouvy o poskytování zdravotní péče s lékaři z Luhačovic a okolí a veškerá vyšetření a ošetřování pracovněprávního charakteru musí být prováděna těmito smluvními lékaři. Zaměstnancům hotelu Pohoda je také poskytováno závodní stravování, na které hotel přispívá.

Uvolňování zaměstnanců nepatří mezi hlavní oblasti řízení lidských zdrojů, kterými se hotel Pohoda zabývá. Je to dáno skutečností, že fluktuace zaměstnanců hotelu Pohoda, a dříve tedy i hotelu Zálesí, nebyla v minulosti nijak výrazná a kolektiv zaměstnanců byl tedy víceméně stabilní. V současné době v hotelu Pohoda pracují pouze dva zaměstnanci, kteří se blíží důchodovému věku a během příštího roku tohoto věku dosáhnou. Ředitel hotelu má v rámci uvolňování zaměstnanců z důvodu odchodu do důchodu raději přístup pružného důchodového věku, tudíž by se s těmito zaměstnanci, kteří jsou zkušení a pro hotel stále důležití, rád dohodl na prodloužení jejich pracovních smluv a setrvání v hotelu.

4.3 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

Cílem dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci hotelu Pohoda v Pozlovicích, bylo zjistit jejich spokojenost s chováním hotelu v personální oblasti, tedy ve vztahu ke svým zaměstnancům. Po vzájemné dohodě s ředitelem hotelu bylo osloveno všech 50 zaměstnanců prostřednictvím zcela anonymního dotazníku, který je přílohou č. 6 této diplomové práce. Tento dotazník obsahoval 14 otázek a zaměstnanci hotelu měli na jeho vyplnění 10 dnů.

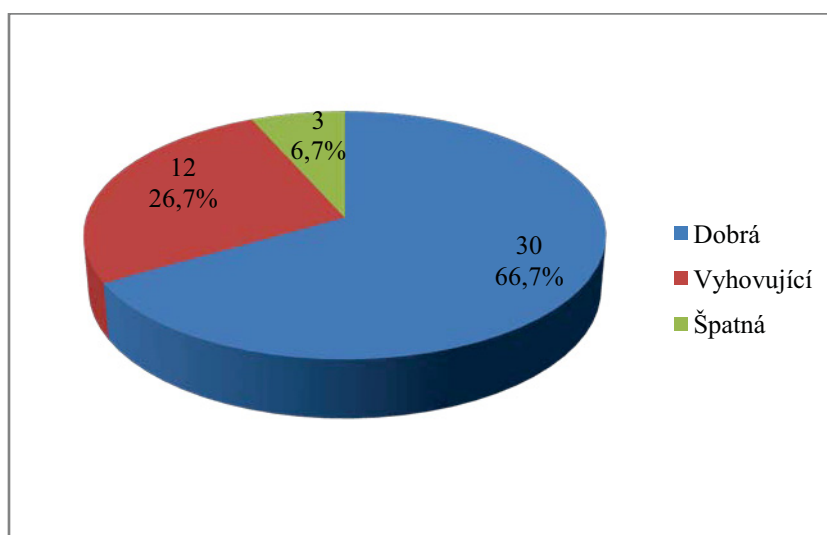
Dotazník vyplnilo celkem 45 zaměstnanců hotelu Pohoda, což představuje návratnost 90 %. K vyhodnocení výsledků tohoto šetření byl použit program Microsoft Office Excel 2007, pomocí kterého byly k jednotlivým otázkám vytvořeny níže uvedené grafy. Každý z grafů obsahuje odpovědi respondentů spolu s četností jejich výskytu, a to jak v absolutním, tak také v relativním vyjádření. U každé otázky je také uvedeno slovní zhodnocení.

1. Jak hodnotíte celkovou atmosféru na pracovišti?

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda je atmosféra na pracovišti pro zaměstnance hotelu příjemná či nikoliv, protože pokud je člověk příjemně naladěný již při příchodu do zaměstnání, je schopen podávat kvalitnější a zodpovědnější pracovní výkon. Respondenti vybírali u této otázky z pěti odpovědí, ze kterých mohli označit pouze jednu.

Z níže uvedeného grafu 4.1 vyplývá, že zaměstnanci hotelu Pohoda hodnotí atmosféru na pracovišti vesměs pozitivně. Většina z nich (30 respondentů, tedy 66,7 %) uvedlo, že atmosféra je dobrá a dalších 12 respondentů (26,7 %) označilo atmosféru za vyhovující. Pouze 3 respondenti (6,7 %) uvedli, že atmosféra na pracovišti je špatná. Možnosti velmi dobrá a velmi špatná neoznačil ani jeden z respondentů.

Graf 4.1 Hodnocení atmosféry na pracovišti



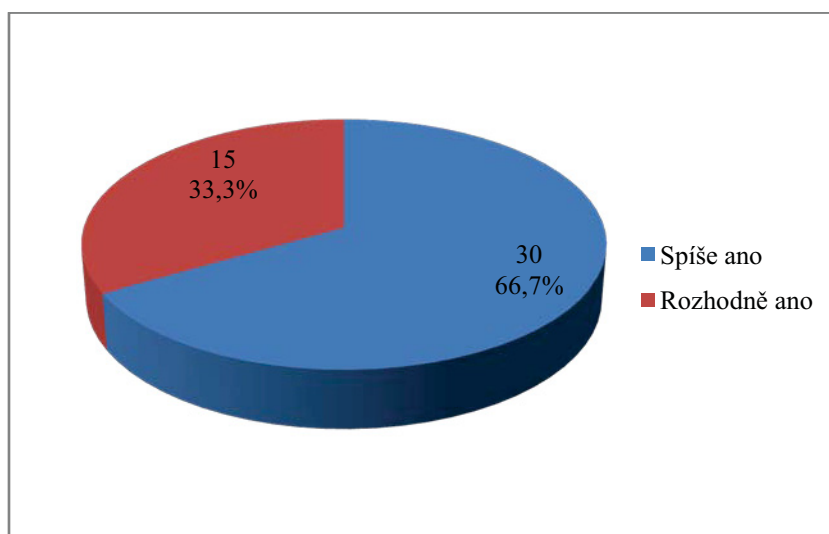
Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování

2. Odpovídá současná náplň Vaší práce s náplní pracovní pozice, o kterou jste se ucházel(a)?

Tato otázka zjišťovala od respondentů, zda náplň práce, kterou vykonávají, souhlasí s náplní pracovní pozice, o kterou měli zájem a byli na ni přijati. Respondenti u této otázky vybírali jednu ze čtyř nabídnutých odpovědí.

Jak lze vidět v následujícím grafu 4.2, respondenti ve svých odpovědích uvedli, že jejich současná náplň práce rozhodně (33,3 %) nebo spíše (66,7 %) odpovídá náplni pracovní pozice, o kterou se ve výběrovém řízení ucházeli a na kterou byli přijati. Z výsledků tedy vyplývá, že má hotel Pohoda dobře vypracované popisy a specifikace pracovních míst a že je dodržuje. Pod nabídkou volného pracovního místa neskrývá jinou náplň práce, což by mohlo vést k získání zaměstnance, který není na dané pracovní místo zcela vhodný.

Graf 4.2 Jak odpovídá současná náplň práce s náplní pracovní pozice



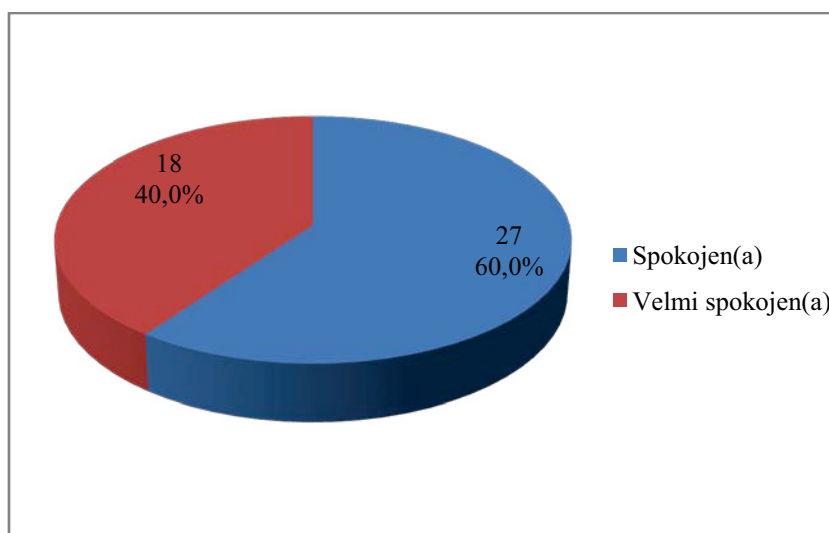
Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování

3. Jste spokojen(a) s průběhem výběrového pohovoru?

Cílem této otázky bylo zjistit, do jaké míry byli respondenti spokojeni s průběhem výběrového pohovoru. Respondenti měli na výběr čtyři možnosti, ze kterých mohli vybrat pouze jednu.

Z níže uvedeného grafu 4.3 vyplývá, že respondenti vnímají průběh výběrového pohovoru pozitivně. To potvrzuje slova pana ředitele o tom, že výběrový pohovor je veden formou přátelského popovídání. Velmi spokojeno s jeho průběhem bylo celkem 18 ze 45 respondentů, což představuje 40 %. Zbýlých 60 %, tedy 27 respondentů, bylo s průběhem výběrového pohovoru spokojeno.

Graf 4.3 Spokojenost s průběhem výběrového pohovoru



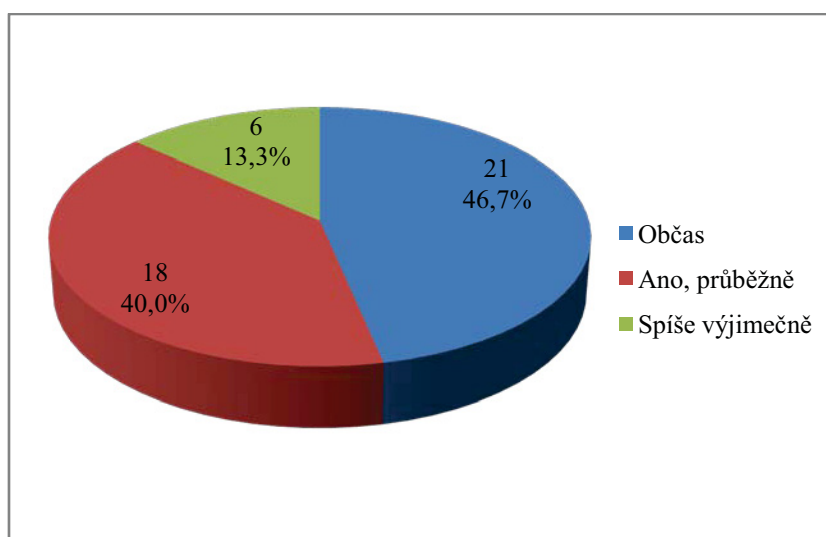
Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování

4. Podává Vám nadřízený informace o hodnocení Vaší práce (kromě každoročního hodnocení)?

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda je v hotelu Pohoda prováděno nadřízenými pracovníky kromě každoročního formálního hodnocení podřízených také hodnocení neformální a v jakém časovém intervalu. Respondenti vybírali opět jednu ze čtyř možných odpovědí.

Jak je možné vidět v grafu 4.4, v hotelu Pohoda opravdu dochází k neformálnímu hodnocení podřízených zaměstnanců jejich nadřízenými, avšak v různých intervalech. Méně než polovina respondentů (40 %) uvedla, že průběžně dostávají od nadřízeného informace o hodnocení své práce a zbylých 60 % respondentů označilo možnost, ze které plyne, že jim informace průběžně podávány nejsou (21 respondentů odpovědělo, že dostávají informace od nadřízeného občas a 6 respondentů, že spíše výjimečně). Na neformální hodnocení, které je samozřejmě velmi důležité, by tedy měl být v hotelu Pohoda kladen větší důraz.

Graf 4.4 Podávání informací o hodnocení práce podřízeným zaměstnancům



Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování

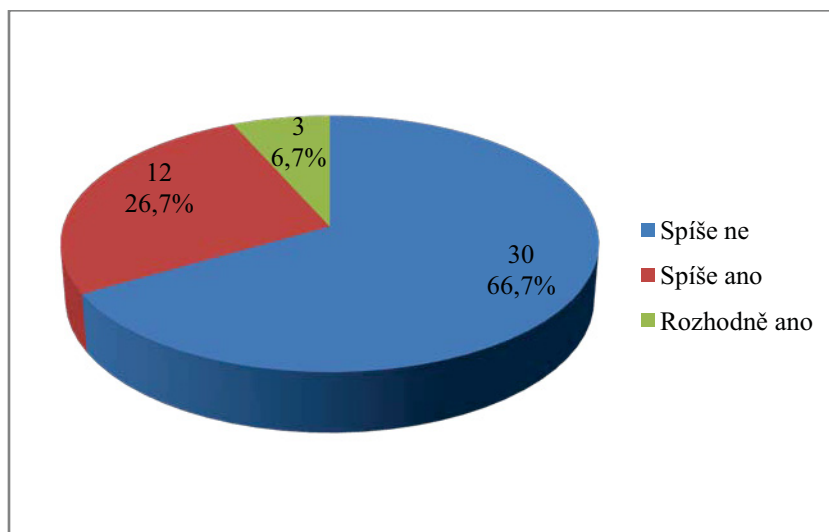
5. Odpovídá mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

Účelem této otázky, u které mohli respondenti vybrat jednu ze 4 možností, bylo zjistit, jak jsou spokojeni s výší mzdového ohodnocení v souvislosti s prací, kterou vykonávají.

Jak lze vidět v grafu 4.5, hned 30 respondentů (66,7 %) má pocit, že mzdové ohodnocení spíše neodpovídá práci, kterou vykonávají. Na druhou stranu ale polovina z těchto 30 respondentů u následující otázky ohledně spravedlnosti systému odměňování uvedla, že tento systém je spíše spravedlivý. Lze tedy usoudit, že i navzdory tomu, že si tato část respondentů myslí, že by měli dostat zapláceno za svou práci více, chápou, že systém

odměňování je nastaven pro všechny zaměstnance stejně a za stávajících podmínek jim nelze více zaplatit. Z celkového počtu 45 respondentů si 12 z nich (26,7 %) myslí, že mzdové ohodnocení spíše odpovídá jejich vykonané práci a další 3 mají pocit, že mzdové ohodnocení jejich vykonané práci rozhodně odpovídá.

Graf 4.5 Soulad mzdového ohodnocení s vykonávanou prací

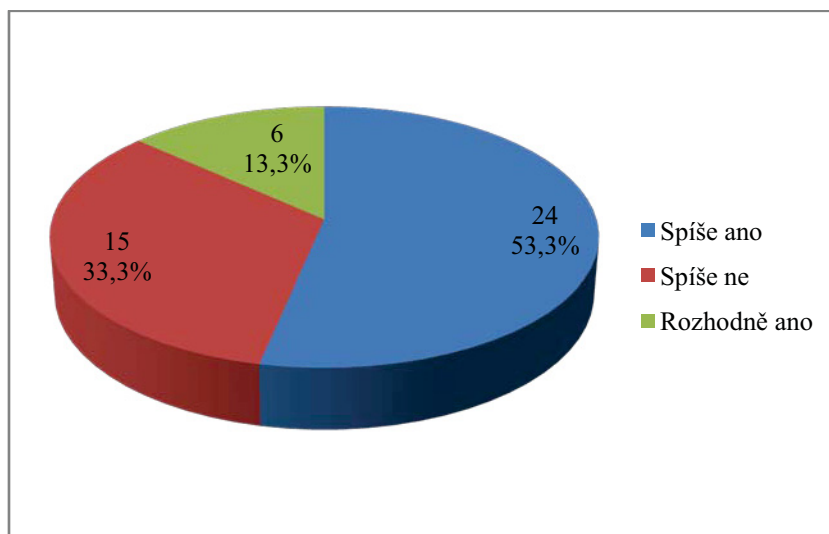


Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování

6. Domníváte se, že systém odměňování je spravedlivý?

Cílem této otázky bylo zjistit názor zaměstnanců na spravedlnost systému odměňování a potvrdit, případně vyvrátit, domněnku pana ředitele, který si myslí, že stávající systém odměňování je k zaměstnancům spravedlivý.

Graf 4.6 Spravedlnost systému odměňování z pohledu zaměstnanců



Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování

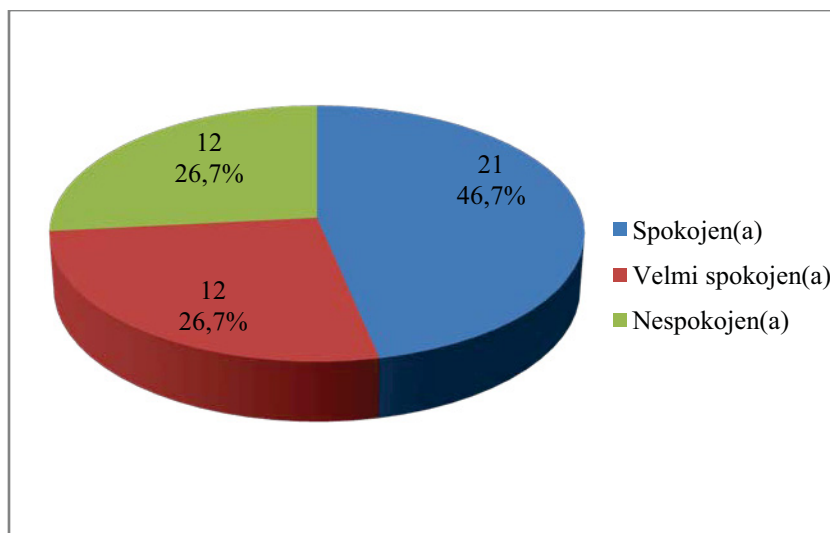
Z výše uvedeného grafu 4.6 je patrné, že většina zaměstnanců vnímá systém odměňování jako spravedlivý, kdy 6 respondentů (13,3 %) vybralo možnost rozhodně ano a 24 respondentů (53,3 %) možnost spíše ano. Zbýlých 15 respondentů (33,3 %) se domnívá, že systém odměňování je spíše nespravedlivý. Také v předešlé otázce těchto 15 respondentů uvedlo, že mzdové ohodnocení spíše neodpovídá práci, kterou vykonávají. Jejich vnímání nespravedlnosti systému odměňování tedy nejspíše vychází z pocitu, že za vykonanou práci nedostávají odpovídající ohodnocení. Tato skutečnost by ale rozhodně neměla být brána na lehkou váhu.

7. Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami, které hotel Pohoda poskytuje svým zaměstnancům?

U této otázky měli respondenti na výběr jednu ze čtyř možných odpovědí. Smyslem této otázky bylo zjistit míru spokojenosti respondentů se zaměstnaneckými výhodami, které mohou v rámci zaměstnání v hotelu Pohoda čerpat.

Z výsledků, které jsou shrnuty v grafu 4.7 je zřejmé, že 21 respondentů (46,7 %) je s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami spokojeno a 12 respondentů (26,7 %) dokonce velmi spokojeno. Dalších 12 respondentů (26,7 %) je se zaměstnaneckými výhodami nespokojeno, a to nejspíše z důvodu, že o žádných výhodách poskytovaných zaměstnavatelem neví, jak je zřejmé z jejich odpovědí na následující otázku. Proto by bylo vhodné, aby vedení hotelu tuto skutečnost napravilo a zaměstnance o poskytovaných výhodách informovalo.

Graf 4.7 Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami



Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování

8. Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal(a)?

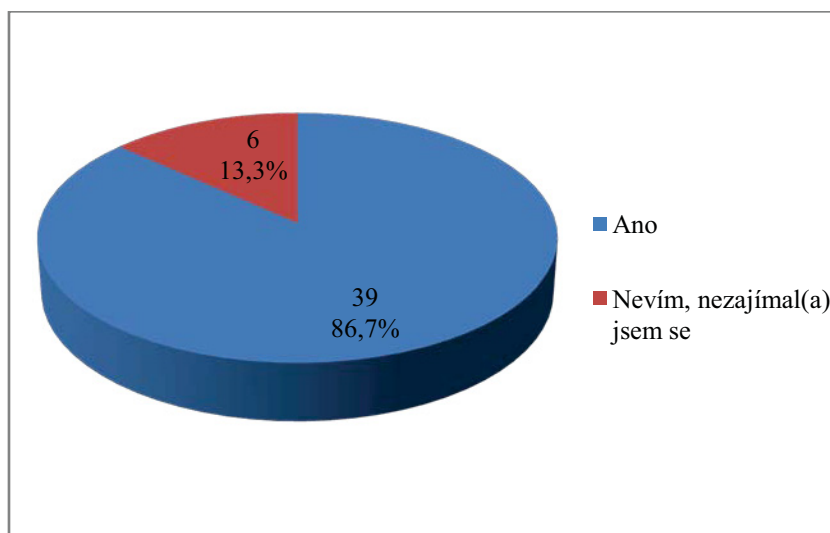
Otázka č. 8 byla otevřená a jejím cílem bylo zjistit od respondentů návrhy na další zaměstnanecké výhody, které by rádi čerpali.

Respondenti, kteří u otázky č. 7 patřili do skupiny těch, kteří s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami spokojeni nebyli, uváděli, že o žádných zaměstnaneckých výhodách neví, nebo vypisovali takové zaměstnanecké výhody, které již hotel Pohoda svým zaměstnancům poskytuje, jako např. možnost rekreace pro zaměstnance a jeho rodinu. Kromě těchto návrhů se nejčastěji objevoval požadavek na možnost častějšího využívání relaxačního centra hotelu nebo alespoň o úpravu doby, ve které mohou zaměstnanci toto relaxační centrum využít.

9. Poskytuje Vám hotel Pohoda možnost dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace (např. formou různých školení,...)?

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda hotel Pohoda umožňuje svým zaměstnancům další vzdělávání a zvyšování kvalifikace i v případě, že zatím nemá vytvořený systém vzdělávání. Respondenti mohli vybrat jednu ze tří nabízených variant odpovědí.

Graf 4.8 Poskytování možnosti dalšího vzdělávání zaměstnancům



Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování

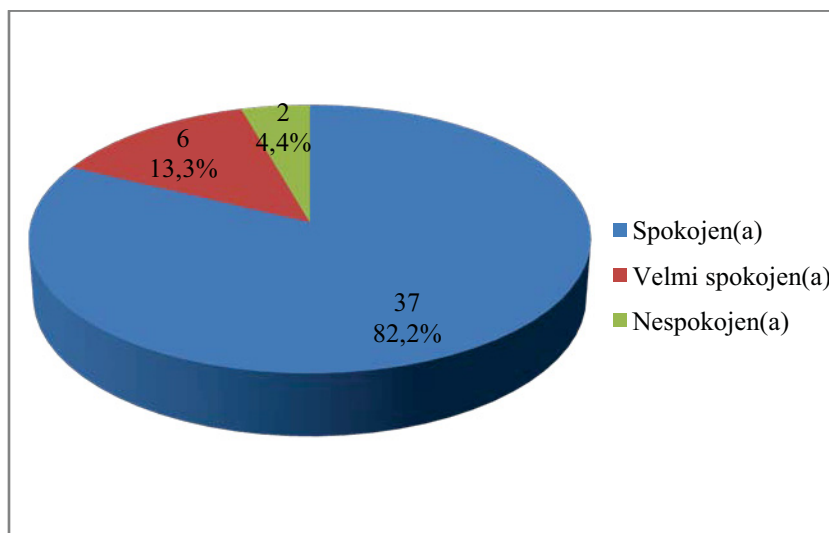
Z výše uvedeného grafu 4.8 je naprosto zřejmé, že hotel Pohoda svým zaměstnancům poskytuje možnost dalšího vzdělávání, rozvoje a zvyšování kvalifikace, jak uvedlo 39 respondentů, tedy 86,7 %. Pouze 6 respondentů (13,3 %) o možnosti vzdělávání neví, protože se o ni zatím nezajímali.

10. Jste spokojen(a) s celkovou péčí o zaměstnance (pracovní podmínky, stravování,...)?

Úkolem otázky č. 10 bylo zjistit míru spokojenosti zaměstnanců hotelu Pohoda s celkovou péčí o ně. Respondentům byli nabídnuty čtyři různé odpovědi, z nichž mohli vybrat opět pouze jednu.

Celkovou péčí o zaměstnance vnímají respondenti pozitivně. Naprostá většina z nich v odpovědích uvedla, že je s péčí spokojena (37 respondentů; 82,2 %) nebo velmi spokojena (6 respondentů; 13,3 %). Pouze 2 respondenti (4,4 %) uvedli, že jsou s péčí o zaměstnance nespokojeni. Lze usuzovat, že tento kladný výsledek souvisí s přechodem zaměstnanců ze starého hotelu Zálesí do nově otevřeného hotelu Pohoda, který zaměstnancům nabízí lepší pracovní podmínky v podobě moderně vybaveného pracoviště.

Graf 4.9 Spokojenost s celkovou péčí o zaměstnance



Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování

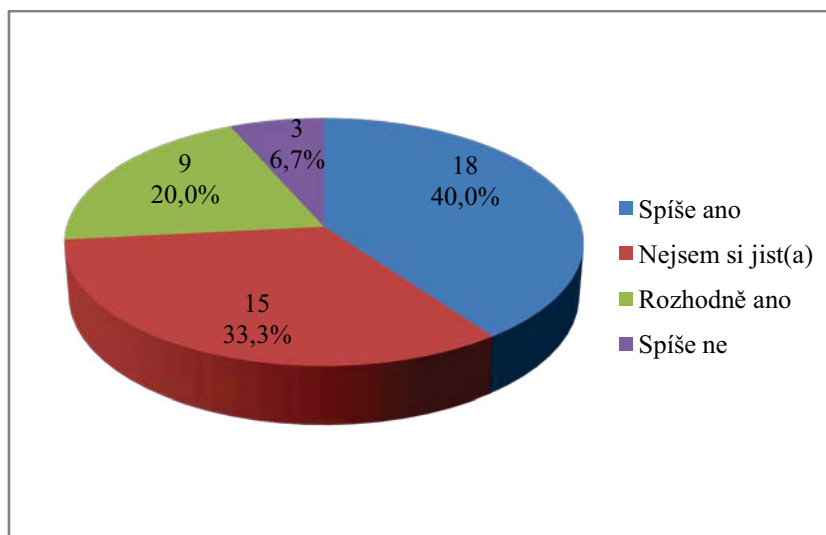
11. Doporučil(a) byste zaměstnání v hotelu Pohoda někomu ze svých přátel?

Cílem této otázky bylo zjistit globální spokojenost se zaměstnáním v hotelu Pohoda, protože pokud by převládaly negativní pocity, odrazilo by se to na jejich doporučení. Respondenti vybírali u této otázky jednu z pěti možných odpovědí

Následující graf 4.10 ukazuje, že 60 % respondentů, což je převážná většina, by doporučilo zaměstnání v hotelu Pohoda někomu ze svých přátel. Z tohoto množství je o tom 9 respondentů (20 %) rozhodně přesvědčeno a dalších 18 respondentů (40 %) zvolilo možnost spíše ano. S doporučením zaměstnání v hotelu Pohoda někomu ze svých přátel si není jisto 15 respondentů (33,3 %), ale všichni tito respondenti pracují v hotelu méně než 5 let, tudíž lze předpokládat, že prozatím nemají dostatek zkušeností na to,

aby se jednoznačně rozhodli. Zbylí 3 respondenti (6,7 %) zvolili možnost spíše ne, což je v podstatě zanedbatelný počet. Globální spokojenost zaměstnanců se tedy dá hodnotit jako pozitivní.

Graf 4.10 Doporučení zaměstnání v hotelu Pohoda svému známému



Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování

Zbývající 3 otázky dotazníku (č. 12, 13 a 14) byly tzv. identifikační otázky, které od respondentů zjišťovaly, jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání, jak dlouho v hotelu Pohoda (případně již zavřeném hotelu Zálesí) pracují a jaké je jejich pohlaví.

Účastníky dotazníkového šetření byli z větší části lidé, kteří byli vycvičeni v oboru, a to celkem 51,1 %, tedy 23 respondentů. Druhou největší skupinu tvořili lidé se středoškolským vzděláním, a to 40 % ze všech respondentů. Vyšší odborné vzdělání mají 2 respondenti (4,4 %) a základní vzdělání rovněž 2 respondenti.

Složení respondentů z hlediska doby zaměstnání v hotelu Pohoda (případně i dnes již uzavřeného hotelu Zálesí) je následující: 22 respondentů (48,9 %) zde pracuje 5 let a více, 19 respondentů (42,2 %) je v hotelu zaměstnáno 1 až 4 roky a 4 respondenti (8,9 %) je zde zaměstnáno méně než 1 rok. To dokazuje, že k fluktuaci zaměstnanců ve velké míře opravdu nedochází a pracovní kolektiv je v posledních letech víceméně stabilní.

Na základě otázky č. 14 bylo zjištěno, účastníci dotazníkového šetření byli převážně ženy, kterých se zúčastnilo celkem 33 (73,3 %). Mužů se zúčastnilo celkem 12, tedy 26,7 %.

4.4 Interpretace výsledků

Jak bylo zjištěno na základě rozhovoru s ředitelem hotelu Pohoda, personální strategie ve formě písemného dokumentu zatím neexistuje a vedení o jejím vypracování ani neuvažuje, jelikož považuje za dostačující vypracované plány postupu v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů. Po zjištění různých skutečností týkajících se fungování řízení lidských zdrojů v hotelu Pohoda a vzetím v úvahu velikosti hotelu a počtu zaměstnanců, lze s tímto tvrzením v podstatě souhlasit. Nicméně i tak bylo zjištěno pár problémů, které je třeba řešit a které jsou shrnuty níže.

Hotel Pohoda má stanoven v personální oblasti jediný cíl, který navazuje na celkovou strategii hotelu, a to: mít co nejvíce motivovaný, vzdělaný a stabilní personál, který bude poskytovat zákazníkům produkty a služby v co nejvyšší kvalitě. Tohoto cíle chce vedení hotelu dosáhnout vytvořením systému vzdělávání a zachováním stávajícího systému odměňování, který je považován za přiměřeně motivující a spravedlivý. Třetina respondentů ale v dotazníkovém šetření uvedla, že tento systém považuje za spíše nespravedlivý a dvě třetiny respondentů se domnívají, že jejich mzdové ohodnocení spíše neodpovídá vykonávané práci. Také povědomí zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách by měla být každopádně větší. Všechny tyto skutečnosti je třeba co nejrychleji řešit.

Zlepšení by také mohlo nastat v případě neformálního hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými, jelikož na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že je u většiny zaměstnanců prováděno pouze občas nebo spíše výjimečně.

V rámci hodnocení zaměstnanců se také provádí posouzení efektivity jejich vzdělávání uskutečněného za uplynulý rok, což není nejvhodnější způsob.

Zbylé oblasti řízení lidských zdrojů hotelu Pohoda se zdají být vcelku v pořádku. U plánování potřeby zaměstnanců bylo zjištěno, že vedení hotelu Pohoda vytváří pouze krátkodobé plány. Tato skutečnost se dá pochopit, jelikož dlouhodobé plány by byly pravděpodobně nevyužitelné z důvodu různé obsazenosti jednotlivých turnusů, protože tyto bývají rezervovány většinou maximálně na rok dopředu.

Pozitivním faktem je, že proces získávání a výběru zaměstnanců není v hotelu Pohoda nijak nákladný. Vedení hotelu totiž oslovuje potenciální uchazeče, kteří se dříve ozvali s žádostí o práci, protože jejich seznam má uveden ve vlastním registru uchazečů a ještě také využívá metodu doporučení od stávajících zaměstnanců.

5. Návrhy a doporučení

Tato kapitola obsahuje návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení zjištěných problémů v oblasti řízení lidských zdrojů hotelu Pohoda. Jednotlivé návrhy, které jsou zde představeny, vycházejí ze zhodnocení informací získaných na základě rozhovoru s ředitelem hotelu, informací z interních materiálů a také z informací získaných prostřednictvím dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci hotelu Pohoda. Na základě tohoto zhodnocení lze tvrdit, že i když hotel Pohoda nemá vypracovanou personální strategii, je přesto řízení lidských zdrojů a jeho jednotlivé oblasti celkem kvalitní. Ale i přesto se pár problémů našlo.

I navzdory tomu, že hotel Pohoda poskytuje svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace, je třeba vytvořit v dohledné době systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Důvodem je, že součástí stanoveného cíle v personální oblasti je mít mimo jiné vzdělané zaměstnance do takové míry, aby mohl hotel Pohoda každoročně přicházet s nějakými novinkami. V současné době vzdělávání nemá žádný řád a jeho potřeba se určuje pouze na základě individuálního formálního hodnocení zaměstnanců jejich nadřazenými jednou za rok. V případě vytvoření systému vzdělávání by došlo k jeho propojení s podnikovou strategií. Vedení hotelu by určovalo, jakého vzdělávání se zaměstnanci na konkrétních pracovních pozicích zúčastní a mělo by tedy informace o tom, jaké novinky se v rámci tohoto vzdělávání naučí. Poté by tyto inovace mohlo vedení již s předstihem zapracovat do nové nabídky pobytů a služeb hotelu Pohoda.

Jako nejideálnější období pro vzdělávání se jeví pravděpodobně začátek roku, např. měsíc leden, kdy je provoz hotelu Pohoda utlumen a zaměstnanci se převážně věnují jenom úklidu a renovaci svých pracovišť a jejich přípravě na další sezonu. Většina zaměstnanců by se tak mohla v této době účastnit vzdělávání, které by bylo různé pro každou pracovní pozici. U zaměstnanců na pozici recepční je důležitý hlavně rozvoj jazykových znalostí a komunikačních dovedností, protože se ve velké míře dostávají do kontaktu se zákazníky hotelu. Také by se u recepčních dalo uvažovat o kurzech na zlepšení IT dovedností, protože počítač používají ke své práci denně. U pokojských a uklízeček sice není potřeba vzdělávání tak výrazná, ale i u nich by mohlo docházet k rozvoji např. komunikačních dovedností, jelikož často přicházejí do kontaktu se zákazníky hotelu. Za úvahu by možná stálo také vzdělávání pokojských formou „výměnných pobytů“ v jiných partnerských hotelech, kde by získaly nové zkušenosti a mohly si osvojit jiné postupy práce. Zaměstnanci stravovacího úseku by se zase mohli účastnit kurzů se zaměřením na rozvoj

odborných znalostí. U kuchařů by se dalo uvažovat např. o kurzu studené kuchyně, o kterou je v poslední době stále větší zájem, u číšníků a servírek třeba o barmanském kurzu nebo i o rozvoji jazykových znalostí, které potřebují pro komunikaci s hosty. Zaměstnanci relaxačního centra by se kromě kurzů na rozvoj jazykových znalostí měli účastnit také dalšího vzdělávání v oblasti rehabilitačně relaxační, aby mohli hotelovým hostům poskytovat nové moderní procedury. Také management hotelu by se mohl účastnit kurzů pro rozvoj manažerských i jazykových dovedností.

Důležité je, aby toto vzdělávání absolvovala většina zaměstnanců daného pracovního místa najednou z důvodu zastupitelnosti, tzn. aby nedošlo k situaci, kdy např. nějakou proceduru budou umět poskytnout pouze dvě masérky, protože tak by tato procedura byla vázána na konkrétního zaměstnance. Je nutné, aby ji dokázala vykonat většina z nich. Šlo by to vyřešit tak, že by se např. čtyři pětiny zaměstnanců daného pracovního místa zúčastnili vzdělávání v lednu. Zbylá pětina zaměstnanců by se plně věnovala přípravě pracoviště na novou sezonu a vzdělávání v dané oblasti by si v průběhu roku doplnila. Tím pádem by byla dodržena podmínka zastupitelnosti a navíc efektivně využit čas každého ze zaměstnanců v období útlumu provozu hotelu. Také posouzení efektivity vzdělávání a případné doporučení dalšího by mělo být prováděno v co nejkratší době po jeho ukončení a nemělo by být součástí až individuálního hodnocení zaměstnance, které, jak bylo zmiňováno, se provádí nadřízeným pouze jednou ročně.

Dalším návrhem je zvýšení povědomí zaměstnanců o tom, jaké zaměstnanecké výhody hotel Pohoda poskytuje. Na základě výsledků dotazníkového šetření totiž bylo zjištěno, že téměř třetina zaměstnanců o těchto výhodách, které mohou čerpat, víceméně neví. Proto by bylo vhodné, aby o nich vedení hotelu své zaměstnance lépe informovalo. Tím by se mohl také zlepšit názor zaměstnanců na systém odměňování a také změnit jejich pohled na mzdové ohodnocení (ke kterému zaměstnanecké výhody také patří), o kterém se dvě třetiny respondentů dotazníkového šetření domnívalo, že neodpovídá jejich vykonávané práci.

Poslední návrh se týká hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými, u kterého by mělo dojít k častějšímu využití neformálního hodnocení během výkonu práce. Nadřízený tak může kontrolovat plnění pracovních úkolů zaměstnance, ale také ho pomocí neformálního hodnocení může motivovat prostřednictvím ocenění dobře odvedené práce. Tímto způsobem by se motivace zaměstnanců hotelu Pohoda mohla ještě zvýšit, čímž by docházelo k plnění další části stanoveného cíle v personální oblasti, a to mít motivované zaměstnance.

6. Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na zhodnocení personální strategie a hlavních oblastí řízení lidských zdrojů. Tato práce byla rozdělena na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části, kterou představuje druhá kapitola, byla na základě informací získaných studiem odborné literatury popsána personální strategie a hlavní oblasti řízení lidských zdrojů.

Praktická část je rozdělena do třetí, čtvrté a páté kapitoly a je již konkrétně zaměřena na hotel Pohoda v Pozlovicích. Nejprve zde byla uvedena charakteristika této společnosti a následně bylo provedeno zhodnocení personální strategie a jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů hotelu Pohoda, které bylo provedeno na základě informací z interních materiálů společnosti, rozhovorů s ředitelem hotelu a také dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci hotelu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 45 z celkového počtu 50 zaměstnanců (ředitel hotelu se neúčastnil), návratnost tedy byla 90 %. Dotazník obsahoval celkem 14 otázek a jeho cílem bylo zjistit názory a spokojenost zaměstnanců s chováním hotelu Pohoda v personální oblasti.

Následně byly na základě výsledků tohoto zhodnocení vytvořeny možné návrhy a doporučení k řešení problémů, které byly zjištěny. Bylo navrženo, aby vedení hotelu Pohoda vypracovalo v dohledné době systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, pomocí kterého by mohlo lépe dosahovat stanoveného cíle v personální oblasti, kterým je mít v hotelu dostatečně vzdělaný, motivovaný a stabilní tým zaměstnanců, který bude zákazníkům poskytovat služby v co nejvyšší možné kvalitě.

Dále se zdálo být vhodné navrhnout, aby zhodnocení efektivity vzdělávání zaměstnanců bylo realizováno ihned po ukončení vzdělávání namísto stávajícího způsobu zhodnocení jednou za rok.

Také bylo navrženo, aby vedení hotelu zajistilo větší povědomí svých zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách, jelikož část zaměstnanců o jejich existenci nevěděla, což mohlo mít za následek ne zrovna pozitivní vnímání systému odměňování.

Poslední návrh se týkal neformálního hodnocení a jeho častějšího využívání nadřízenými při hodnocení svých podřízených, jelikož zvýšení jeho četnosti by mohlo mít za následek větší motivaci zaměstnanců hotelu Pohoda.

Lze tedy konstatovat, že cíl této diplomové práce, který byl zhodnocení personální strategie a jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů hotelu Pohoda v Pozlovicích, byl dle mého názoru splněn.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 416 s. ISBN 978-80-7263-646-4.
- [5] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [9] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 296 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [10] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Aleš MATEICIUC a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2007. 163 s. ISBN 978-80-248-1622-7.
- [11] KIROVOVÁ, Iva. *Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 130 s. ISBN 978-80-248-1667-8.

- [12] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [14] VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [15] THORNTON, George C. a Deborah E. RUPP. *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development*. 1. vyd. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 361 s. ISBN 08-058-5125-9.

Internetové zdroje:

- [16] Businesscenter.cz. - *Zákoník práce* [online]. HAVIT, s.r.o. [vid. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h4.aspx>
- [17] JAKEŠOVÁ, Dana. *Pracovní smlouva* [online]. Česká republika – oficiální web ČR, 2010 [vid. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Zivot-a-prace/Sehnat-praci/Pracovni-smlouva>
- [18] LUHAČOVICE. *Deset luhačovických nej* [online]. Oficiální průvodce lázeňským městem [vid. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.luhacovice.cz/24720-deset-luhacovickych-nej>
- [19] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příručka pro personální a platovou agendu* [online]. MPSV, 2013 [vid. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB011>
- [20] STÝBLO, Jiří. *V čem spočívá úspěšnost personálních strategií* [online]. Mzdová praxe, 2011 [vid. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d35159v44848p1-v-cem-spociva-uspesnost-personalnich-strategii/>

Ostatní zdroje:

[21] Interní materiály společnosti ZÁLESÍ a.s.

[22] Interní materiály hotelu Pohoda

Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tab. 4.1 Plán mezd - ukázka	47
-----------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví	40
Graf 3.2 Struktura a počet zaměstnanců podle jednotlivých pozic	42
Graf 4.1 Hodnocení atmosféry na pracovišti	54
Graf 4.2 Jak odpovídá současná náplň práce s náplní pracovní pozice	55
Graf 4.3 Spokojenost s průběhem výběrového pohovoru	55
Graf 4.4 Podávání informací o hodnocení práce podřízeným zaměstnancům	56
Graf 4.5 Soulad mzdového ohodnocení s vykonávanou prací	57
Graf 4.6 Spravedlnost systému odměňování z pohledu zaměstnanců	57
Graf 4.7 Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami	58
Graf 4.8 Poskytování možnosti dalšího vzdělávání zaměstnancům	59
Graf 4.9 Spokojenost s celkovou péčí o zaměstnance	60
Graf 4.10 Doporučení zaměstnání v hotelu Pohoda svému známému	61

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



Bc. David Kosek

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kollárova 285/9, 697 01 Kyjov

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura závodu Hotely (hotelu Pohoda)

Příloha č. 2: Popis pracovního místa (vrchní číšník)

Příloha č. 3: Osobní dotazník zaměstnance

Příloha č. 4: Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci

Příloha č. 5: Záznam ze vstupního školení BOZP a PO pro zaměstnance firmy

Příloha č. 6: Dotazník pro zaměstnance hotelu Pohoda